



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
“ACATLÁN”

“DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL
EN EL ÁREA DE RADIO Y TV DE LA PROCURADURÍA FEDERAL DEL
CONSUMIDOR”

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN COMUNICACIÓN

P R E S E N T A :

PAOLA MARGARITA TORRES MAGALLANES

ASESOR: MANUEL VÁZQUEZ ARTEAGA

OCTUBRE, 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Papás, Gustavo y Alejandra ...

Por ese incondicional apoyo, que he recibido de ustedes a cada instante de mi vida desde que el destino decidió ponernos en el mismo sendero.

Hermanos, Ale y Mary...

Por compartir todo este tiempo juntos y por ser un significativo ejemplo de hermandad y apoyo.

Gracias ...

Alejandro, mi esposo...

Por ser tú, quien ha caminado a mi lado durante el desarrollo de esta gran experiencia: la Universidad; pero sobretodo, por las horas que te he tomado para seguir mi desarrollo profesional y personal.

Abuelos, tíos y primos...

Por estar conmigo y preocuparse aún en la distancia... y en algunos momentos su tiempo y dedicación...

UNAM-FES Acatlán

Por brindarme la oportunidad de crecer contigo...

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1 ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN, UNA SOLA ENTIDAD	1
1.1 ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	2
1.1.1 ORGANIZACIÓN COMUNICANTE	4
1.1.2 COMUNICACIÓN ORGANIZADA	7
1.2 PERFILES DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	9
1.3 REORGANIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	12
CAPÍTULO 2 ESTRUCTURA FORMAL DE UNA ORGANIZACIÓN: LA PROCURADURÍA FEDERAL DEL CONSUMIDOR.....	16
2.1 UN VISTAZO A LA PROFECO.....	17
2.2 ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS FORMALES.....	26
2.2.1 LA COORDINACIÓN DE LAS TAREAS EN LA PROFECO.....	27
2.2.2 EL IDEARIO ORGANIZACIONAL DE LA PROFECO	30
2.2.3 EL ORGANIGRAMA DE LA PROFECO Y DEL ÁREA DE RADIO Y TV	41

CAPÍTULO 3: CULTURA ORGANIZACIONAL: PROFECO DESDE EL ÁREA DE RADIO Y TV.....	54
3.1 CULTURA Y ORGANIZACIÓN.....	55
3.2 RECURSOS SÍMBOLICOS DE LA CULTURA EN LA PROFECO.....	62
3.3 RECURSOS SOCIO-CULTURALES EN LA PROFECO.....	69
3.3.1 EL SOCIOGRAMA DEL ÁREA DE RADIO Y TV DE LA PROFECO	71
3.3.2 ORGANIDRAMA	80
CAPÍTULO 4: LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA PROFECO	90
4.1 LA COMUNICACIÓN.....	91
4.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	96
4.2.1 COMUNICACIÓN FORMAL.....	100
4.2.2 COMUNICACIÓN INFORMAL.....	103
4.3 REDES, UN REFLEJO DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	105
4.4 FLUJOS DE INFORMACIÓN-COMUNICACIÓN.....	112
4.5 SOPORTES DE LA COMUNICACIÓN	118
CONCLUSIONES	130
BIBLIOGRAFÍA	144

I N T R O D U C C I Ó N

La comunicación es una oportunidad de encuentro con el otro, que traza una inmensa gama de posibilidades de interacción para el ser humano en el ámbito social, ya que es allí, donde ésta tiene su razón de ser, al convertirse en un medio a través del cual las personas logran el entendimiento, la cooperación, la liberación personal, la satisfacción de sus deseos y necesidades, el apego y la identificación con ese alguien... que le posibilita a final de cuentas el crecimiento y desarrollo de y en distintos sistemas sociales como es en el caso, de las organizaciones, de tal manera que, las relaciones que se dan entre los miembros de una organización y la organización misma con su entorno, se establecen gracias a la comunicación.

Sin embargo, en esos procesos de intercambio y/o de relación, no sólo se logran las acciones anteriormente mencionadas, sino también en el caso de una organización se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, objetivos y/o metas y, se le encuentra sentido al ser parte de una organización. Entonces, ¿de qué otra manera, se predicen e interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto de beneficio común, si no es a través de una comunicación con el apoyo de los demás recursos de la organización?

Por estas razones, toda organización, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema comunicativo y de información que active y fortalezca sus procesos; que a nivel interno, reavive la entidad y la identidad en un todo y como uno sólo, para que finalmente, logren una proyección externa que influya. Por lo tanto, la comunicación organizacional tanto interna como externa, promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de una cultura organizacional y social, en donde cobra sentido el ejercicio de las funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

De tal manera que, la carencia de estrategias comunicativas, de canales de comunicación y/o la errónea utilización de los mismos dentro de una organización, genera una lentitud en los procesos y en las acciones, retardando las respuestas y favoreciendo la desinformación y la falta de calidad. Por otra parte, estas estrategias son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la organización y la realidad que le rodea. Rescatando que las partes de un todo, se encuentran íntimamente relacionadas, por lo tanto, lo que afecte a una de esas partes, afecta a las demás, es decir, al todo.

Pero, todas estos aspectos de la comunicación en relación a una organización no pueden ser visualizados sin el apoyo de un estudio diagnóstico organizacional (desde el punto de vista comunicativo), de tal manera que, el presente trabajo no sólo está enfocado a presentar (una serie de pasos) un esquema de análisis y diagnóstico, sino a mostrar sus alcances en cuanto a su aplicación y desarrollo dentro de una organización determinada, como en el caso de: la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) desde su Área de Radio Y TV con el apoyo de los conceptos desarrollados por Annie Bartoli en su libro: La organización comunicante y la comunicación organizada.

Por alcances refiero, a dar a conocer, identificar y analizar (objetivos particulares de este proyecto), en primera instancia, los elementos (posibles) que conforman un diagnóstico organizacional y, por otro, los aspectos implicados con la organización y la comunicación, es decir:

- Definiciones y perspectivas originadas al respecto de la organización en relación a ella misma y hacia la comunicación, mas sus posibles implicaciones, características, aplicaciones prácticas y enfoques de estudio y desarrollo como estrategias según, se describe en el capítulo 1.

- Elementos estructurales y formas de organización formales (el deber ser y hacer) de y en la organización como: las formas de coordinación del trabajo y colaboración de los trabajadores, niveles jerárquicos, áreas de trabajo (organigrama) y por supuesto, el sistema de valores guía (ideario organizacional) según lo desarrollado en el capítulo 2.
- Componentes estructurales no formales de una organización como: la cultura como proceso social formativo y sus elementos, matices, manifestaciones (comunicativas materiales, conductuales, estructurales y simbólico-conceptuales) representaciones y métodos de estudio, de acuerdo con el capítulo 3.
- Definición del proceso comunicativo, elementos, funciones, fines, dispositivos y estructuras comunicativas, relación que guarda con la organización, vertientes, manifestaciones, aplicaciones y estudios, descritos en el capítulo 4.

Es decir, con todo esto se pretende presentar un diagnóstico general de la situación que está viviendo la PROFECO, desde su Área de Radio Y TV a manera de un diagnóstico clínico, con la ayuda de diferentes métodos y técnicas recuperadas durante la formación académica como: la observación participante y no participante, la entrevista, la descripción, las bitácoras de registro y los cuadros de vaciado adaptados a las necesidades de la investigación, entre otras.

Que permitan visualizar las fortalezas y las debilidades, las oportunidades, y las amenazas de dicha organización y así ofrecer alguna posibilidad de acción-solución desde una visión comunicativa-organizacional, con el apoyo de un instrumento de caracterización (descripción) y diagnóstico situacional, llamado: Electrocardiograma Empresarial (ECE) con la característica principal de presentar y representar el estado de una organización bajo tres momentos y/o perfiles: pasado, presente y futuro, desarrollado en el capítulo 2 como visión preliminar al estudio y diagnóstico final.

Pero, no olvidemos el trabajo preliminar realizado para contar con la materia prima para conformar dicho trabajo: la información, porque circunscribe por un lado, la investigación y recopilación documental electrónica de datos a través de la página institucional de la Profeco y de las vivencias compartidas en los 3 meses de estancia en servicio social, y por otro, toda una recopilación de documentos como: apuntes, bibliografía y experiencias académicas y profesionales propias y compartidas con y por los profesores a través de la retroalimentación y socialización dentro y fuera del aula.

Y sobre las cuales, se basan algunos aspectos tanto de metodología y análisis como de base teórica para la presente investigación como se verá a lo largo del trabajo por ejemplo, al referirnos a datos obtenidos de apuntes áulicos de alguna materia en específico entre las cuales destacan las comprendidas durante la formación de la pre-especialidad organizacional o de alguna referencia bibliográfica base, como en el caso de Annie Bartoli columna vertebral de este trabajo (entre otras).

Porque incorporan de alguna manera una inmensa lluvia de ideas y propuestas alternativas y dinámicas -que finalmente se convierten en conocimiento- que facilitan y complementan el entender de los libros y de alguna manera del entorno, además de que posibilitan la apertura de horizontes del conocimiento cuando de ser un estudiante se busca ser un especialista en comunicación organizacional para contribuir en el desarrollo del lugar donde vive.

CAPÍTULO 1:
ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN,
UNA SOLA ENTIDAD

1.1 ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN

La vida cotidiana de las personas, transcurre en un sin fin de escenarios comunicativos y de interacción donde no sólo estos escenarios, el tiempo y el espacio se hacen comunes, sino también, una serie de intereses, intenciones, y acciones enfocados a alcanzar un objetivo en particular: *la constitución de una organización, como acto y ente al mismo tiempo.*

Pero ¿Qué pasa con la comunicación? Pues bien, ésta, se une, se delimita y se define en una organización, por un lado, a medida y en el momento, en *“que resulta necesario, concretar los circuitos comunicacionales para organizar las unidades de trabajo”*¹, es decir, cobra sentido cuando *se hace conciente la necesidad de integrar a los quehaceres, procesos y estructura de la organización las potencialidades de la comunicación.*

Y por otro, a medida en que el proceso comunicativo organizacional *requiere del estudio de*²: *la significación, la información y la interacción de y en la organización.* Donde el primero abarca: *el cómo significan los individuos y cuáles son sus representaciones al respecto (de la organización); el segundo, el qué se informa y qué se comunica, a través de qué canales y de qué manera; y el tercero, el cómo se da el intercambio de sentido y significación entre los miembros de la organización.*

Sin embargo, para poder trabajar al unísono con estas dos nociones: *organización-comunicación*, es preciso contar con una visión adecuada y puntual de lo que implica cada una, es decir, hacer una contextualización tanto de la *organización como de la comunicación*; de tal manera que el primer paso a seguir será el razonamiento de lo que significa cada una.

¹ BARTOLI, Annie. *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada.* Editorial: Paidós. Barcelona, 1992.

² Prof. Vásquez, Arteaga, Manuel. *Notas áulicas de Prácticas Profesionales para el Comunicador Organizacional: Comunicación Organizacional,* 2005.

Primero, una *organización* será considerada por un lado, como³: *la unión de voluntades que persigue un fin común y, que con el paso del tiempo y la adquisición de experiencia de sus miembros se va transformando en una representación sólida y significativa, es decir, una empresa que en lo posible cubrirá las diversas dimensiones y necesidades que la sociedad y su propio ser le demanden para vivir y sobrevivir ante cualquier situación.*

Por otro lado, desde el plano de la significación y las representaciones, la organización debe ser estudiada bajo 3 aspectos⁴:

- *Lo individual*: que abarca las percepciones del *rol personal* que se asigna y se asume, es decir, lo que soy, lo que creo que soy, lo que quiero ser, lo que creo dicen que soy, y, lo que creo quieren que sea en y para la organización.
- *Lo social*: que determina las formas de interacción entre la organización y el contexto, y su impacto comunitario, es decir, fijará los alcances del nacimiento, permanencia y desaparición de una organización en la sociedad.
- *Lo organizacional*: que condicionará los procesos desarrollados en la organización (formas de trabajo y organización, medios de comunicación utilizados, etc.), esto es, lo que es ella en sí, más lo que quiere y desea ser.

Así, de lo anterior se desprende que una *organización*, es una serie de significados, que se transforman en una entidad virtual, -un “ente” inmaterial, intangible- que da orden y sentido al ser y hacer de y en la organización, es decir, *es todo aquello que según las personas que la viven, valoran que es*, bajo un patrón de interacción determinado por la misma organización y por sentidos y sentimientos íntimamente compartidos entre sus trabajadores, esto es, todos los significados se definen en colectividad, a través de la expresión de las palabras convertidas en ideas, el diálogo y la interacción –*comunicación*–, volcándose en representaciones de una realidad, que *determinará de una u otra manera la forma de actuar de los trabajadores.*

³ HUARACHA, Alarcón, Mario Alberto. (2003). Gestión de la comunicación interna: una propuesta estratégica. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México.

⁴ Prof. Vásquez, Arteaga, Manuel. Notas áulicas de Prácticas Profesionales para el Comunicador Organizacional: *Comunicación Organizacional*, 2005.

1.1.1 ORGANIZACIÓN COMUNICANTE

Ya de manera preeliminar, se puntualizó la forma en como se relacionan la organización y la comunicación y su significado, ahora debemos considerar las distintas dimensiones que éstas abarcan, dependiendo de las necesidades que se pretendan cubrir, y del grado de significación que se les pretenda otorgar.

Y para ello, Bartoli brinda 6 características de lo que implica la fusión entre comunicación y organización⁵, es decir, una *organización comunicante*. Ejemplificada en la siguiente figura 1:

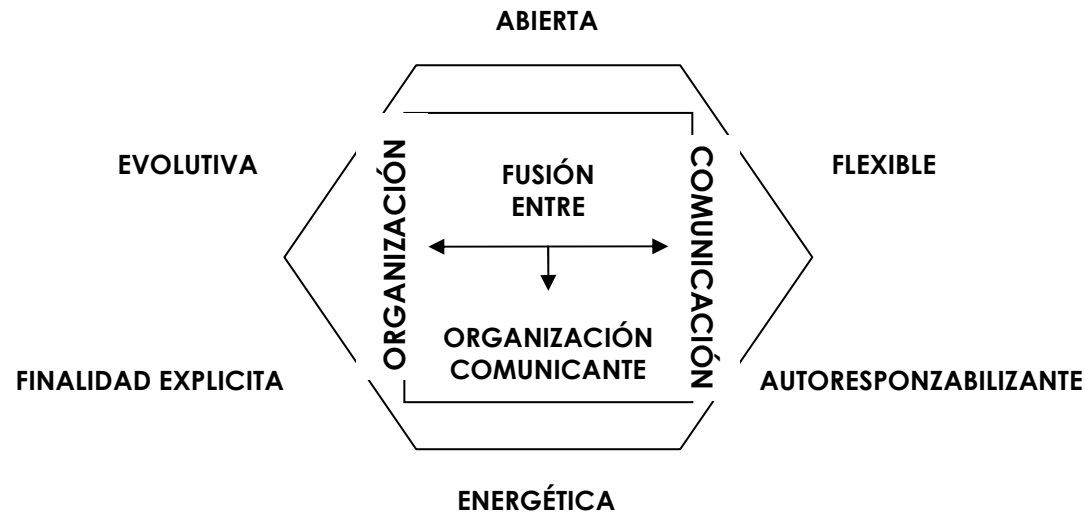


FIGURA 1: CARACTERIZACIÓN DE LA "ORGANIZACIÓN COMUNICANTE"

⁵ BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Editorial: Paidós. Barcelona, 1992.

Sus definiciones son las siguientes⁶:

- *Abierta*: para poder comunicarse con el medio ambiente externo de manera interactiva, y así lograr una perspectiva más completa del mundo que la rodea. Sin embargo, cabe agregar que no sólo debe abrirse al exterior sino a su interior bajo una postura de dialogo.
- *Evolutiva*: no rutinaria ni excesivamente formalista, a fin de manejar con eficacia su desarrollo frente a lo imprevisto; es decir, ser adaptable ante lo contingente, porque nada está escrito y si en constante cambio (ir con los cambios). Y de la misma manera, evitar el estancamiento y lo ortodoxo. La organización tiene vida.
- *Flexible*: para permitir igual y de manera oportuna comunicaciones formales e informales, con el fin de lograr la creación de estrategias integrales de mejora, permanencia o cambio, con una mayor certeza y eficacia, y así mismo generar un ambiente estable, ecuánime, confortable para la organización y los que habitan en ella.
- *Tener una finalidad explícita*: que proporcione un hilo conductor, coherente y definido para y en la comunicación formal, y así obtener un beneficio conexo y oportuno en todos los niveles de la organización; para que se trabaje en pro de ello. Todo esto, debe ser constantemente reafirmado con y bajo estrategias interdisciplinarias.
- *Autorresponsabilizante*: para todos los miembros, con la finalidad de evitar la búsqueda de un "poder artificial", por parte de algunos, mediante la retención de información; y hacer saber puntualmente los quehaceres, limitaciones, oportunidades y beneficios a cada integrante de la organización y evitar una confusión.

⁶ BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Editorial: Paidós. Barcelona, 1992.

- *Energética*: para crear, por sí misma, mediante información, comunicación y formación educativa, potencialidades internas que pueden ser llevadas a una finalidad práctica, es decir, ser capaz de gestar estrategias propias de mejora, permanencia o cambio.

Entonces, se definirá a una *organización comunicante* como *aquella que se mantendrá abierta tanto al diálogo formal como a la práctica informal con sus alteres y sus egos*, con la finalidad de ser, saber ser y actuar con estrategia ante cualquier circunstancia, además de tener la habilidad necesaria para adaptarse e interactuar recíproca, prudente y oportunamente para conocer y reconocer su entorno.

1.1.2 COMUNICACIÓN ORGANIZADA

Ahora bien, complementario a la visión de generar una organización comunicante, la comunicación debe también pensarse organizada, es decir⁷: *estar asociada a objetivos y planes conjuntos (finalidad); debe circular en todas direcciones (multidireccional), debe valerse de ciertos instrumentos en función de los objetivos a alcanzar (instrumentada), debe integrar necesidades, circunstancias y posibilidades (capacidad de adaptación), y ser abierta para trabajar tanto con lo informal, como con estructuras ya establecidas (ser flexible).*

Así que, de alguna manera la comunicación se vuelve organizada cuando⁸:

- Las reglas del juego son conocidas y explicadas (el qué, para qué, cómo y porqué, de la organización).
- Los lugares y soportes de comunicación fueron seleccionados en función de los objetivos a alcanzar.
- La elección de vehículos de información se realiza y conoce.
- Los intercambios informales, horizontales o verticales no son desterrados sino tomados en cuenta.

Sin embargo no hay que olvidar lo más elemental y básico para comunicar organizadamente y organizar comunicando es:

1. La congruencia entre el decir y el hacer, es decir, buscar y conseguir una integridad.

Se debe tratar de mantener una coherencia entre:

⁷ BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Editorial: Paidós. Barcelona, 1992.

⁸ Ídem.

- *El contenido*: que está compuesto por todas y cada una de las informaciones emitidas con respecto a la realidad y a los objetivos buscados por los individuos (habitantes de la organización).

Y...

- *Los procesos*: que implican la elección apropiada de medios, soportes y destinatarios de esas informaciones, para dar paso a una posible retroalimentación para que la comunicación no sea sólo información unilateral.

2. Mantener un cierto grado de profesionalización y formación entre los comunicantes que implica saber y conocer, buscando un mejor entendimiento y comprensión entre los trabajadores y por lo tanto una mejor coordinación.
3. No se debe olvidar que el hablar más no quiere decir comunicar más y mejor, ya que la comunicación implica la estructuración de mensajes con un sentido y objetivo definidos, es decir, la intervención de un proceso de pensamiento.
4. La organización debe contar con un código mínimo común de comunicación para orientar y propiciar el discurso y/o la plática y la interacción entre los habitantes (empleados) de una organización.
5. La organización puede fracasar si existe una pobreza comunicativa e informativa, ya que se cae en el juego de la desinformación y la ignorancia del caso por falta o exceso de disposición con aquello que es la organización.
6. Saber escuchar, que implica conocer y reconocer a los demás, para recuperarse en ellos. Bajo un protocolo de respeto y afinidad. Para un mejor entendimiento tanto de instrucciones como de acuerdos e intercambios de opinión.

1.2 PERFILES DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Una vez, establecidos los conceptos sobre comunicación y organización, se ejemplificará y puntualizará de manera práctica, el papel que desempeñan la una en la otra, para así poder visualizar su aplicación como una estrategia integral que incorpore las bases de cada una de las siguientes vertientes para el desarrollo de una organización⁹:

➤ La comunicación de negocios:

Que se aplica al estudio sobre el uso, la adaptación y la creación de lenguajes, símbolos y signos para la conducción de actividades que satisfagan las necesidades y deseos humanos al proveerles bienes y servicios. Se encuentra apoyada principalmente del discurso o la retórica de la persona y de su sutil forma de persuasión, con el objeto de mover la afectividad y voluntad de las personas para permitir el adecuado desarrollo de flujos comerciales bajo un beneficio. Pero, todo esto debe partir de una adecuada coherencia entre el decir, el hacer y el ser, con un alto grado de organización. Y está representada bajo la existencia de dos personas como mínimo para la negociación y de un incentivo económico.

➤ La comunicación gerencial:

Que tiene como principal objetivo el desarrollo y difusión del conocimiento que incremente la eficiencia y efectividad de los gerente y altos mandos en el contexto de los negocios, -tomando en cuenta que un gerente es aquella persona, responsable de la aplicación y el rendimiento del conocimiento-, por el grado de experiencia adquirida a lo largo de la vida laboral y el grado de especialización que guarda con respecto a una situación, ya sea por experiencia laboral y/o formación profesional y académica, con el objeto de eficientar las comunicaciones de los niveles gerenciales de una organización. Sin embargo, también se deben tomar en cuenta sus cualidades, aptitudes y acciones para conseguir una mejor capacidad comunicativa, de liderazgo, dirección y administración de los recursos que la organización tiene y necesita.

⁹ REBEIL, Corella, María Antonieta. El poder de la comunicación en la organizaciones en su totalidad. Universidad Iberoamericana, México, 2005.

➤ La comunicación corporativa o institucional:

Que se dedica a crear, promover y mantener la imagen de la organización, así como establecer relaciones amistosas y de cooperación entre la organización y los públicos internos, externos y especiales (adentrarse en los terrenos de la opinión pública). Es decir, la labor de esta comunicación es la de mejorar principalmente la imagen ante quienes la aceptan, y más aún ante quienes la rechazan.

- En su relación con la publicidad, hace referencia a la acción de convencimiento sobre un proyecto de desarrollo y crecimiento de la organización en relación a sus públicos, no tanto en promoción de algún producto o servicio.
- En relación a los medios de comunicación, busca que terceras personas o instituciones atiendan y mejoren la imagen de la organización: realizando conferencias de prensa, producción de información noticiosa, entrevistas y reportajes; además de atender a un monitoreo constante y puntual de los medios (opiniones, noticias, argumentaciones de y entorno a la organización).

Otros tipos de comunicación que abarca esta comunicación son:

- *Comunicación financiera*: Es un sub-función de la comunicación institucional. Tiene que ver con la información generada sobre los estados financieros de la organización que se hacen periódicamente a accionistas y socios.
- En *relaciones filantrópicas*, que abarca las necesidades que la organización capta acerca de la comunidad o comunidades en las que opera, esto es, apoya casi desinteresadamente para la prosperidad de la sociedad que la rodea y que algún modo afecta.

- En *relación al aparato gubernamental*, requiere el mantenimiento de las buenas relaciones para lograr que se lleven a cabo adecuadamente los procesos burocráticos para la operación de sus actividades o productos en el mercado.

- *Comunicación en situaciones de emergencia*, función general del departamento de comunicación, quien debe prever planes de contingencia, auxilio, control emergente... que incluyen la prevención de accidentes y siniestros.

➤ La comunicación organizacional:

Es aquella que dentro de un sistema económico, político, social y cultural se da a la tarea de reconocer y trabajar con la operatividad y de la organización misma y de quienes laboran en ella y para ella. En algunos casos para implementar soluciones o alternativas según sea el caso, abarca la comunicación interna principalmente y la externa con sus apoyos respectivos.

1.3 REORGANIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Cabe mencionar, que para la incorporación de todas estas cualidades de la comunicación en la organización, es necesario la aplicación de una *estrategia*, es decir, un *plan de reorganización* que no puede pensarse, sin tener en cuenta, por ejemplo: las dificultades que se generan en cuanto a *la forma de establecer las relaciones humanas en una organización o los factores socioculturales que involucran su nacimiento, y desarrollo, es decir, (situaciones no estables) contingentes*.

En este sentido, *la contingencia* (el cambio): *es un principio clave en el análisis de la comunicación en las organizaciones; ya que implica trabajar con el lado socio-humano de un sistema: percepciones, sentimientos, creencias, gustos... que pueden ser fácilmente influidas y manipuladas en tiempo y espacio, y cambiar*¹⁰. Por ello, la adaptación a las variantes del entorno tanto de los métodos y técnicas de estudio como del trabajo mismo en la organización son importantes.

De tal manera que, debemos tomar en cuenta los momentos que vive una organización¹¹: a) el *inicio* que indica un cambio contundente, b) la *competencia* que circunscribe una mejora y c) la *evolución* que encierra el posicionamiento. Es así que, cualquier acto de reorganización de la comunicación, implica un cambio en el estado existente de la organización.

Por consiguiente, para realizar alguno cambio con éxito, lo primero será diagnosticar lo disponible, a fin de definir las ventajas que conviene reforzar y los puntos negativos a transformar. Sin dejar de considerar además, las cuatro variables de funcionamiento que se muestran en la figura 2 estructurada de acuerdo al patrón de interrelación establecido según las bases sobre las que trabaja y se desarrolla un sistema¹²:

¹⁰ HUARACHA, Alarcón, Mario Alberto. (2003). *Gestión de la comunicación interna: una propuesta estratégica*. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México.

¹¹ RODRÍGUEZ, Mancilla, Darío. *Diagnóstico organizacional*. 3ra. Edición. Editorial: Alfaomega-Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile, 1999.

¹² BARTOLI, Annie. *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Editorial: Paidós. Barcelona, 1992.

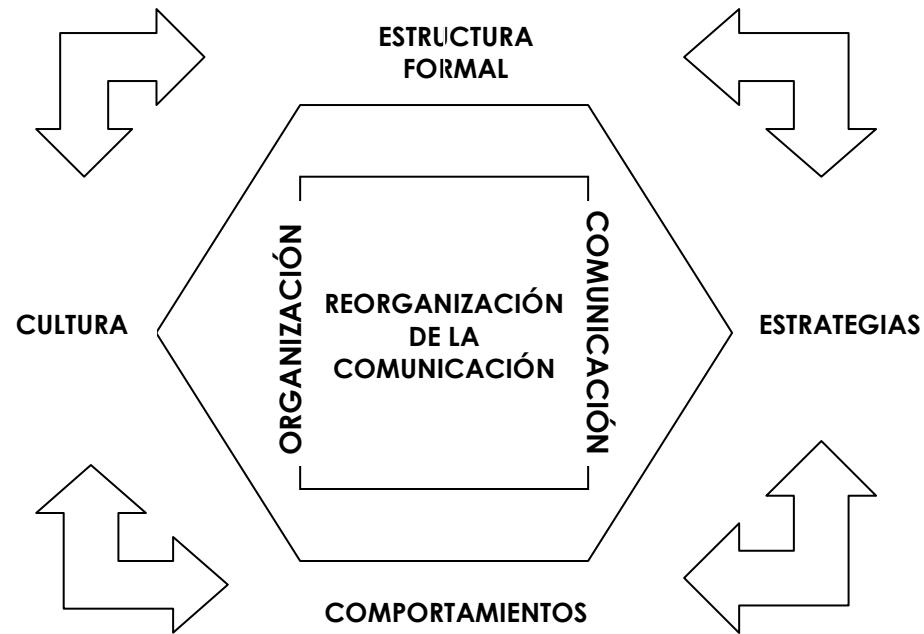


FIGURA 2: ELEMENTOS DE LA REORGANIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

- *Estudio de las estructuras:* involucra el estudio del organigrama, sociograma, los procedimientos, organización y mecanismos de coordinación del trabajo, los flujos y redes de información, comunicación y coordinación, estructuras físicas y técnicas de comunicación e información, condiciones de trabajo y de seguridad todo bajo una perspectiva formal (no rígida), que permita adentrarse en la organización directamente con prudencia.

- *Estudio de las estrategias:* verificar si la o las estrategias existen, si son pertinentes y coherentes, si sus directrices son reconocidas por los habitantes de la organización, y en caso de existir tener claro el porque de su existencia, es decir, verificar que la organización se halle relacionada con la elección de las estrategias, además de cotejar si los obstáculos y ventajas organizativas fueron integradas a esta elección. Dando lugar a¹³: *los Planes de organización que apuntan a concretar la relación entre la comunicación (como medio) y la estrategia (vector de objetivos).*

- *Estudio de la cultura:* implica la revisión de la historia de la organización, de su sistema de valores, costumbres colectivas, ritos, estilos de administración, formas de lenguaje, jergas internas y de las características demográficas, es decir, todas aquellas representaciones relacionadas con la organización. *Además, del estudio cultural de la organización que se ocupa en primer lugar, de aquello que diferencia a la empresa de las demás, y enuncia su especificidad. Dando cabida al mismo tiempo, a un diagnóstico de ausencia de cohesión cultural y la existencia de microculturas*¹⁴.

- *Estudio de los comportamientos:* que mediante la observación y percepción de opiniones, imágenes y representaciones individuales y colectivas, y unido a la observación de las prácticas reales dará una importante información sobre los grados de implicación de los actores en el funcionamiento de y en la organización. *Igualmente, permitirá descubrir y delimitar los estilos de relación y modos y características de la comunicación informal existentes, vistas por los distintos actores.*¹⁵ También puede llevar a una decodificación de lo que está en juego, datos de ausentismo y productividad y características de la comunicación permitan orientar un estudio sociológico. Proponiendo: trabajo en equipo, descentralización, participativo, y soportes de información-comunicación o de difusión alternativos.

¹³ MORGAN, Gareth. Imágenes de la organización. Editorial: Alfaomega. México, 1998.

¹⁴ RAMOS, Padilla, Carlos. La comunicación desde un punto de vista organizacional. Editorial: Trillas. México, 1991.

¹⁵ ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. Editorial: Prentice Hall. México, 1987.

Es así como finalmente, se concibe, constituye y estructura una organización bajo una lógica de organización y comunicación que se encuentren estrechamente vinculadas a un funcionamiento que busque resultados y asociaciones positivas entre necesidades y satisfactores de todos los implicados y de la organización misma.

Sin embargo, no olvidemos que estos vínculos vienen dados a través de componentes¹⁶: a) Políticos, una acción estratégica global, b) Socioculturales, valores y representaciones simbólicas resultado de acciones reguladas por normas y c) Psicológicos del entorno, establecidos por las acciones compartidas entre los miembros de la organización. Esto quiere decir, que se está coadyuvado, dirigido y generado por todo el entorno que rodea a la organización, por todo un sistema.

Pues bien, contando ahora todo este despliegue de nociones sobre lo que implican los conceptos de comunicación y organización, nos adentraremos en el estudio de una organización en particular: la *Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO)*, quien es la encargada de verificar, atender, informar, asesorar y proteger al consumidor, además de que forma parte del sistema gubernamental mexicano y que por su importancia, trascendencia y trabajo merece ser estudiada. Desde una perspectiva estructuralmente formal según las nociones que nos proporcionará Annie Bartoli a lo largo del siguiente capítulo.

¹⁶ BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Editorial: Paidós. Barcelona, 1992.

CAPÍTULO 2:

ESTRUCTURA FORMAL DE UNA ORGANIZACIÓN: PROCURADURÍA FEDERAL DEL CONSUMIDOR

2.1 UN VISTAZO A LA PROFECO

Paralelo a la diversidad de escenarios en los que transcurre la vida del hombre, se generan y desarrollan un sinnúmero de organizaciones tales como: organizaciones de trabajo, religiosas, familiares, políticas, culturales, educativas, recreativas, entre otras; en las cuales, el individuo se compenetra con otros para interactuar y así expresar toda clase de pensamientos (comunicar). Pero, ¿por qué en una organización?

Pues bien, para entenderlo la siguiente tarea será la enumeración de una serie de nociones de lo que significa la organización, y la relación que guarda con el hombre y su entorno personal y social.

Desde la perspectiva de Annie Bartoli se dice que¹⁷:

“Una organización se concibe como una unidad funcional y estructural que coexiste en el nivel microsocia, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de unidad entre los individuos que la componen como en todos los sistemas sociales; que se origina a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional”.

En otras palabras, es un *“conjunto de hombres, constituido de manera conciente con el propósito de alcanzar un objetivo común determinado”*¹⁸, esto a nivel social, pero desde el punto de vista sistémico, es un *“conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen”*¹⁹.

¹⁷ BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Editorial: Paidós. Barcelona, 1992.

¹⁸ Ídem.

¹⁹ Ídem.

Es decir, la organización es vista, como un sistema (donde las personas conviven e interactúan la mayor parte de su tiempo y de sus vidas con otros individuos de acuerdo con los espacios y normas que brinda la propia institución y el entorno que le rodea) que contiene una serie de subsistemas jerarquizados en constante interacción; dentro del cual existen fuerzas sociales -como la participación, la empatía- que le dan coherencia y permanencia como tal.

Ahora bien, al respecto de la relación entre: organización, entorno y hombre se ofrece una herramienta de caracterización (descripción) y diagnóstico situacional visualmente simplificada y puntual que muestra las circunstancias que vive y caracterizan a una organización en un momento determinado, como una organización del presente, pasado, futuro, llamado Electrocardiograma Empresarial (ECE)²⁰, donde:

- El *presente* indica, dinamismo, capacidad de transformación y estrategia ante lo contingente, productividad y constancia.

- El *pasado*, revela un estancamiento, poca productividad, conservadurismo, nula dinámica y largos plazos de tiempo.
Y...
- El *futuro próximo*, los excesos de y en la organización, -posiblemente se hacen inversiones innecesarias, o bien, se decide estar pasos adelante antes de que el tiempo y la tecnología la alcancen.

²⁰ Propuesta dada por el Prof. Manuel Vázquez Arteaga para el análisis y representación de una organización.

Sirviendo como puntos de partida para la construcción de la estructura gráfica del electrocardiograma empresarial, con el apoyo de 8 indicadores base más: *sistema, planeación, toma de decisiones, comunicación, capacitación, promoción de personal, innovación tecnológica y participación en el mercado* (figura 4), considerados como los rubros más importantes para la estructuración y desarrollo de una empresa u organización según los factores organizacionales que brinda Annie Bartoli²¹:

La amplitud y por lo tanto la estructura sistémica de la organización relacionada con la diversidad de actividades a realizar, las formas de planeación y desarrollo (capacitación), la filosofía de gestión de los mandos superiores y las formas de poder que se encuentran relacionadas con los estilos en la toma de decisiones, las características del personal y de los puestos de trabajo, su forma de implementación de tecnología, el grado de estabilidad y complejidad en el medio que le rodea, y *que afectan su estructura para el posicionamiento en un mercado*.

Y, de los cuales se derivan tres parámetros más de cada uno, relacionados con la caracterización según corresponda al presente, al pasado y al futuro en la organización como se ejemplifica en la figura 4.

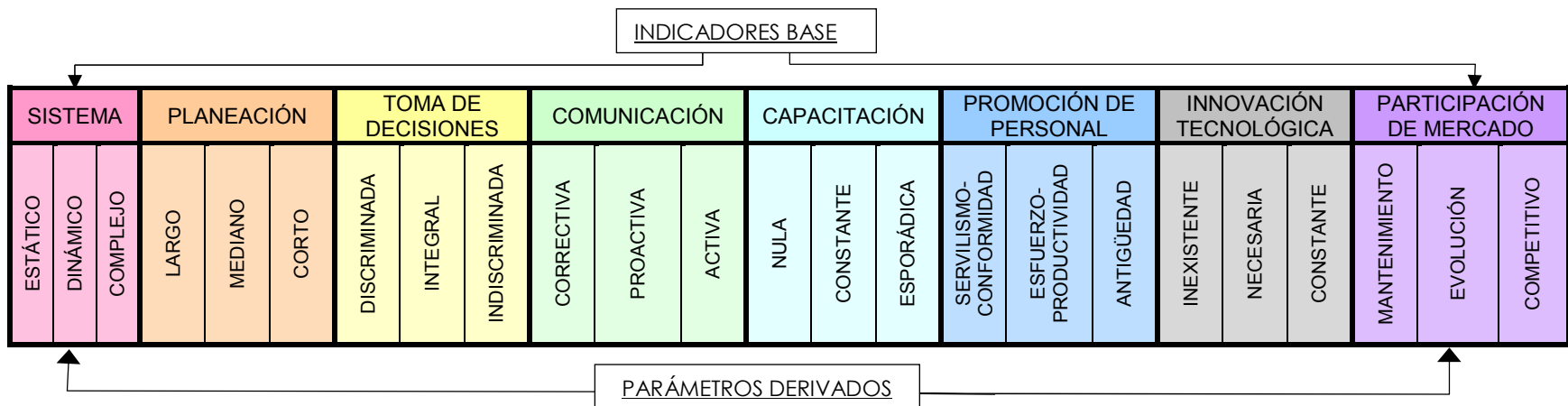


FIGURA 4: INDICADORES BASE Y PARÁMETROS DERIVADOS DEL ELECTROCARDIOGRAMA EMPRESARIAL

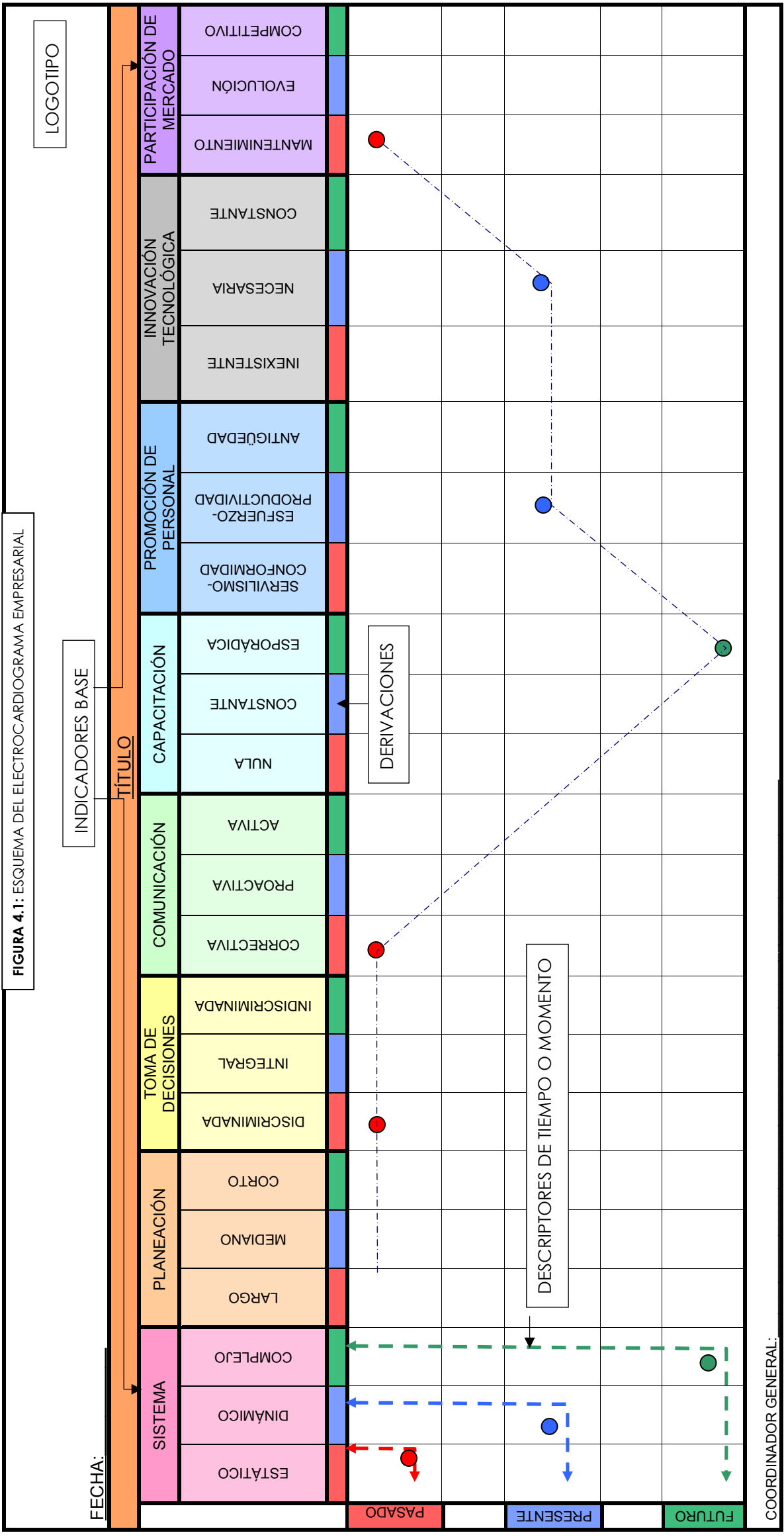
²¹ BARTOLI, Annie: *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Editorial: Paidós. Barcelona 1992.

Y finalmente, no olvidemos los respectivos datos de registro de la evaluación: fecha, nombre del proyecto, nombre del coordinador del proyecto y el indicador de gráfico de la organización estudiada (logotipo).

Ahora, para comenzar a trabajar con el electrocardiograma, sólo basta:

1. Ubicar cada identificador base.
2. De cada identificador base, visualizar la derivación más apropiada que caracterice a la organización, (cada derivación corresponde secuencialmente a un descriptor de momento –presente, pasado, futuro-) ya que de ahí se derivará...
3. La identificación de los descriptores de tiempo (ubicados verticalmente), los cuales se interceptarán con los parámetros derivados con un punto nodal (figura 4.1) para así lograr visualizar hacia que circunstancia se inclina más la organización.

FIGURA 4.1: ESQUEMA DEL ELECTROCARDIOGRAMA EMPRESARIAL



Ahora bien, contando ya con los conocimientos pertinentes sobre la aplicación del Electrocardiograma Empresarial (ECE), se procederá a la presentación de un electrocardiograma previo a conocer la situación real que vive la PROFECO según las primeras impresiones que provoca al espectador u observante al presentarse ante (investigador) –como cuando se conoce a alguien por primera vez-, y se genera casi en automático una preconcepción o pre-juicio (primer juicio) de quién es, cómo es, cómo está, con quién se relaciona, a qué se dedica, etc., es decir, lo que sensorialmente se puede captar y se está conociendo.

Puntualizándolo a través de un análisis descriptivo referencial que como su nombre lo dice, describirá las circunstancias y/o perfiles detectados de la Profeco de acuerdo a la relación entre los indicadores base y sus derivadas con los descriptores de momento (presente, pasado, futuro) presentados en el electrocardiograma...

Entonces...

Primero identificaremos el posicionamiento de cada punto de intersección de acuerdo a los ocho indicadores base y sus derivadas y los tres descriptores de momento (presente, pasado, futuro), posteriormente los enlistaremos agrupándolos conforme a la relación que guarden con los descriptores de momento, para así facilitar la caracterización de la Profeco de acuerdo al significado otorgado para cada perfil de organización: organización del presente, del pasado y/o del futuro.

ANÁLISIS DEL ELECTROCARDIOGRAMA DE LA PROFECO

DESCRIPTOR DE MOMENTO	INDICADORES BASE	DERIVADOS
PASADO	Sistema	Estático
	Toma de Decisiones	Discriminada
	Capacitación	Nula
	Promoción de Personal	Servilismo/Conformidad
PRESENTE	Planeación	Mediano Plazo
	Comunicación	Proactiva
FUTURO	Innovación/Tecnología	Constante
	Participación en el Mercado	Competitiva

CUESTIONES PRELIIMINARES:

Ahora bien, este primer momento nos remite al conocimiento previo, circunstancial y de primera línea que dejar entre ver a la organización, sin adentrarnos más allá de lo meramente sensorial, ubicándonos en un mundo aparente.

En este electrocardiograma podemos observar que la PROFECO de manera general se mantiene al parecer en una *organización del pasado* por contener un sistema estático y conservador, con una toma de decisiones indiscriminada, con un alto grado de servilismo y nula capacitación de su personal. Gracias a su magnitud y al sector al que pertenece: gobierno caracterizado por una inmovilidad e imposibilidad de desarrollo.

Como segundo punto, tenemos a la PROFECO como una *organización del presente* porque parece trabajar bajo una visión proactiva de la comunicación a nivel externo en donde existe una retroalimentación constante entre la organización y el público al que se dirige por su perfil de Procuraduría. Además de que parece mantener una aplicación y un desarrollo de sus planes a mediano plazo debido a las exigencias producidas por el perfil de servicio a la comunidad se maneja.

Como una *organización del futuro* parece mantener una tecnología constante para el desarrollo y proyección de sus quehaceres sobretodo a nivel de producción mediática, y por otro lado, un buen posicionamiento a nivel nacional por la información difundida en los medios de logros, ante diferentes sectores de la sociedad: consumidores, empresas, instituciones y organismos de gobierno.

El siguiente punto a desarrollar, será la definición y distinción de cada una de las estructuras formales más importantes que constituyen teóricamente toda organización, además de conocer y analizar su aplicación dentro de la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco).

2.2 ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS FORMALES

Una vez establecido el concepto de *organización*, enumeraremos los elementos básicos de su *estructura organizacional formal* definida como²²: *el acoplamiento de los componentes y subsistemas de un sistema*, es decir, la articulación de y entre los elementos y áreas de una organización, en donde la organización es el sistema –el todo- y sus elementos, los componentes y subsistemas, por ello, en la conformación de una organización a nivel formal debemos considerar además de la comunicación, lo siguiente²³:

1. El *factor humano*: todos y cada uno de sus trabajadores, dueños, accionistas, proveedores, etc.
2. Las *actividades a realizar*: abarca desde las actividades administrativas y de recursos humanos, publicidad, mercadotecnia y comercialización, hasta las de distribución, cobranza, limpieza, etc.
3. La *división del trabajo*: como está coordinado y organizado el trabajo en la organización.
4. La *jerarquización*: representa los niveles de poder existentes en la organización.
5. La *información a intercambiar*: el qué y el cómo se comunica la organización.

Los cuales se agrupan para formar lo que Annie Bartoli define como *estructuras organizativas formales* consideradas como²⁴: elementos estructurales tangibles o intangibles e interacciones relativamente estables de un sistema constituidas por sistemas de conducción, dispositivos de comunicación y coordinación, es decir, aquellos *componentes y subsistemas de un sistema relacionadas con las formas de trabajo y organización de una organización que se acoplan e interrelacionan para darle vida*.

²² BARTOLI, Annie: *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Editorial: Paidós. Barcelona 1992.

²³ ROBBINS, Stephen. *Comportamiento organizacional*. Editorial: Prentice Hall. México, 1987.

²⁴ BARTOLI, Annie: *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Editorial: Paidós. Barcelona 1992.

2.2.1 LA COORDINACIÓN DE LAS TAREAS EN LA PROFECO




Entre las *estructuras organizativas formales* más comunes encontramos la *coordinación de las tareas*²⁵, -entre otras- de la cual se desprenden 6 elementos, enfocados a la forma en como se agrupan, se dividen y coordinan las tareas en la organización según muestra la figura 3.



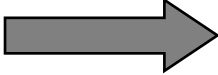


FIGURA 3: PENTÁGONO DE LAS FORMAS DE COORDINACIÓN DE LAS TAREAS EN UNA ORGANIZACIÓN

²⁵ ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. Editorial: Prentice Hall. México, 1987.

A continuación, el cuadro 1, hará referencia al significado que guardan cada uno de estos conceptos y, ejemplificará de acuerdo a sus postulados y los datos obtenidos de la página institucional de la PROFECO, sus aplicaciones:

CUADRO 1: ELEMENTOS Y FORMAS DE COORDINACIÓN, AGRUPACIÓN Y DIVISIÓN DE LAS LABORES EN LA ORGANIZACIÓN (PROFECO)	
FORMAS DE TRABAJAR	APLICACIÓN EN LA PROFECO
<p>• ESPECIALIZACIÓN LABORAL: Consiste en la división y asignación de labores, y al nivel de preparación que se debe adquirir para realizar un trabajo, tomando en cuenta las aptitudes y capacidades del trabajador. Se le caracteriza al trabajador.</p>	<div style="text-align: center;"></div> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Formación profesional ◆ Currículum vitae, ◆ Capacitación, ◆ Pruebas inteligencia/ capacidades/aptitudes ◆ Aplicación de pruebas psicométricas
<p>• CADENAS DE MANDO: Elemento básico, del que emana toda línea de autoridad, mando y liderazgo formal de la organización en relación a los subordinados. Identificable en las jerarquías de un organigrama</p>	<div style="text-align: center;"></div> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Director General de Comunicación Social ◆ Coordinador General de Educación y Divulgación ◆ Director General de Difusión ◆ Director de Producción ◆ Director de Investigación y Contenidos
<p>• CENTRALIZACIÓN/ DESCENTRALIZACIÓN: Refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en 1 y/o varias personas, depende de las circunstancias que rodeen la decisión.</p>	<div style="text-align: center;"></div> <p>De acuerdo al organigrama de la PROFECO, ésta contiene un alto grado de centralización en la toma de decisiones; que corre en forma descendente –del superior al subordinado–, (la decisión la toma una sola persona).</p>

<p>• FORMALIZACIÓN: Marca el grado de estandarización de puestos en la organización, (forma en como se llevan a cabo los procesos y funciones) con coherencia, linealidad, dinamismo, exactitud, libertad.</p>		<p>Por ejemplo: para el desarrollo de los procesos y/o actividades laborales es necesario recurrir a formatos administrativos estandarizados formalmente como formatos de consumo, de permiso, presupuestales, de difusión, de contratación, de administración de recursos...</p>
<p>• TRAMO DE CONTROL: Determina los niveles de control a los que tendrá acceso un superior y por ende el número de superiores que necesita la para que funcione la organización.</p>		<p>Hace referencia al número de niveles jerárquicos que componen a la PROFECO (8), éstos se pueden ver en su organigrama.</p>
<p>• DEPARTAMENTALIZACIÓN: Canaliza al trabajador dependiendo de la especialización laboral que tenga, con el fin de lograr una efectiva coordinación de tareas. Pueden identificarse 3 formas de especialización y/o departamentalización: por funciones a desempeñar, por producto generado y tipo de cliente.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ♦ Función: publi-relacionista, presidente, camarógrafo, subgerente, secretaria, chofer, productor, auditor. ♦ Producto: medios (producciones radiofónicas, televisivas, revistas, páginas electrónicas), auditorias,... ♦ Cliente: consumidores y proveedores: empresas nacionales, internacionales, privadas, de gobierno autoridades y ciudadanos.

Al respecto, cabe destacar que las cadenas de mando, el tramo de control y la descentralización y centralización de uno u otro modo determinan las formas y estructuras de comunicación que se establecerán: horizontal, vertical, ascendente o descendente, operacional (tareas y operaciones), reglamentaria (reglas, ordenes y normas) y de mantenimiento/desarrollo relaciones públicas con los empleados.

2.2.2 EL IDEARIO ORGANIZACIONAL DE LA PROFECO

Es la siguiente *estructura organizativa formal* considerada como el conjunto de expectativas a corto, media y largo plazo de una organización²⁶, es decir, a la hora de pensar en su conformación; son sus deseos, objetivos, valores y compromisos a seguir que quedan plasmados; bajo el objeto de que sean conocidos y reconocidos por todos, los integrantes de ella, y de alguna manera forme parte de la columna vertebral de los haceres y quehaceres de la organización.

Éste, generalmente se da a conocer en las visitas guiadas de la organización, en las páginas electrónicas de la empresa, en sus videos, manuales y folletos de inducción, e incluso con el fin de que siempre estén presentes y a la vista de todas las personas se incorpora a su inmobiliario en forma de cuadros enmarcados con especial distinción.

Cabe destacar que de alguna u otra manera, como ocurre en un sistema -en el que todo está íntimamente interrelacionado-, cada uno de estos aspectos también tiene que ver con la propia cultura de la organización que se definirá más adelante.

Ahora bien, los elementos del ideario son los siguientes según la figura 5 que se presenta a continuación:

²⁶ Apuntes áulicos de Identidad Corporativa del Taller de Imagen Corporativa, 2005, complementado con:
GÓMEZ, Ceja, Guillermo: Planeación y organización de empresas. Editorial: Mc Graw-Hill. 8va. Edición. México 1994.



FIGURA 5: IDEARIO DE UNA ORGANIZACIÓN

Y se definen como:²⁷

- ∞ **MISIÓN:** Es el planteamiento y expresión del objetivo principal y formal, por el que se creó la organización. El porqué de la organización.
- ∞ **VISIÓN:** Es el planteamiento y la expresión de lo que la organización pretende ser y/o alcanzar en un futuro. Lo que espera la organización.

²⁷ Apuntes áulicos de Identidad Corporativa del Taller de Imagen Corporativa, 2005, y complementado con: GÓMEZ, Ceja, Guillermo: Planeación y organización de empresas. Editorial: Mc Graw-Hill. 8va. Edición. México 1994.

- ∞ **VALORES:** Es la expresión de los compromisos, tareas o metas a realizar por la organización -tanto interna como externamente-, de tal forma que se cumpla con el objetivo principal.

- ∞ **OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS:** Es la expresión de aquellos principios en los que cree y por los que se rige la organización, con el objeto de formar y mantener una identidad identificable ante sus trabajadores y la sociedad.

- ∞ **HISTORIA:** Es la expresión de cada uno de los acontecimientos trascendentes que dieron origen y desarrollo a la organización, con base en los sucesos de vida, los personas involucrados, el tiempo y el espacio

El cuadro 2, presenta, a continuación el ideario de la PROFECO, obtenido de su página electrónica institucional y del cual se presentará un posterior análisis con base en los principios antes enumerados:

CUADRO 2: QUÉ ES LA PROFECO

MISIÓN

Promover el desarrollo de consumidores y proveedores para que ejerzan sus derechos y cumplan sus obligaciones, con un equipo PROFECO comprometido, eficaz, eficiente y vanguardista.

VISIÓN

Somos una institución que fortalece el poder de los ciudadanos y hace cumplir la ley, para lograr la equidad en las relaciones de consumo.

PRINCIPIOS Y VALORES

Valor o principio	Entendido como
Honestidad	Cero corrupción
Transparencia	Información disponible ; Casa de cristal
Eficiencia	Hacer las cosas bien y a tiempo
Subsidiariedad	Respeto a las capacidades de los otros
Compromiso	Actitud positiva para el servicio
Creatividad	Iniciativa e imaginación
Responsabilidad	Cumplimiento del deber
Trabajo en equipo	Suma de esfuerzos y voluntades

OBJETIVOS

- Desarrollar consumidores conscientes e informados para lograr una cultura de consumo inteligente.
- Prevenir y corregir inequidades en las relaciones de consumo.
- Propiciar y vigilar el cumplimiento de la normatividad por los proveedores, estimulando la sana competencia.
- Reducir las distorsiones en las relaciones de consumo derivadas de prácticas monopólicas.

HISTORIA: México es el segundo país latinoamericano con una Ley Federal de Protección al Consumidor y el primero en crear una Procuraduría.

El 5 de febrero de 1976, la Ley Federal de Protección al Consumidor enriquece los derechos sociales del pueblo mexicano, que por primera vez establece derechos para la población consumidora y crea un organismo especializado en la procuración de justicia en la esfera del consumo. Nacen así el Instituto Nacional del Consumidor y la Procuraduría Federal del Consumidor, ésta como organismo descentralizado de servicio social, personalidad jurídica y patrimonio propio con funciones de autoridad administrativa encargada de promover y proteger los intereses del público consumidor. La institución contaba ya en 1982 con 32 oficinas en las principales ciudades del país. Para eliminar omisiones e imprecisiones, la Ley ha sido objeto de diversas reformas:

- A partir del 7 de enero de 1982, el Artículo 29 bis permite a PROFECO regular los sistemas de comercialización utilizados en el mercado nacional.
- Desde el 7 de febrero de 1985, la Ley regula la competencia, naturaleza jurídica y atribuciones de PROFECO; incluye nuevas definiciones, denominaciones e información de bienes y servicios, facultades de la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, y se refiere a la información comercial que ostentan productos o etiquetas, ventas al consumidor, promociones y ofertas, atribuciones del Procurador Federal del Consumidor, entre otras.
- El 4 de enero de 1989, algunos artículos de la Ley confieren a PROFECO la atribución y facultad de sancionar, y de recibir denuncias por violación de precios.
- El 6 de febrero de 1991, el Reglamento de la propia Ley establece las bases de organización y funcionamiento de PROFECO; en consecuencia, fortalece los mecanismos de defensa de los derechos e intereses de la población consumidora.
- Con la alineación y adscripción orgánica de las unidades administrativas de PROFECO, desde el 7 de febrero de 1991 el acceso a los servicios es más fácil para la población y existe una mejor organización y distribución del trabajo.
- El 24 de diciembre de 1992, un cambio sustancial en materia de protección a los consumidores fusiona el INCO y la PROFECO para integrar funciones como el trámite y conciliación de quejas y denuncias, la emisión de resoluciones administrativas, el registro de contratos de adhesión, la protección técnico-jurídica a los consumidores, la verificación y vigilancia de Normas Oficiales Mexicanas, pesas y medidas, instructivos y garantías; la supervisión de precios oficialmente autorizados, establecidos o concertados, las acciones de grupo, la disposición de publicidad correctiva; la organización y capacitación de los consumidores y la educación para el consumo.
- En 1994, la Ley Federal de Protección al Consumidor vuelve a ser objeto de ajuste al adicionársele diversas disposiciones. Se reforma la Procuraduría y se dispone que las delegaciones cuenten con facultades amplias y suficientes para hacer expeditos los programas de trabajo desconcentrados.

En algunos casos el ideario se complementa con otros puntos como: marco jurídico, algunos puntos sobre asuntos internacionales, metas y objetivos externos y cartas compromiso, con el objeto de circunscribir con exactitud la identidad de la organización dependiendo con su magnitud e importancia ante y para sociedad o el entorno. Esto suele una excepcionalidad y un extra dependiendo de qué y cómo se quiere dar a conocer una organización como PROFECO.

MARCO JURÍDICO

La Procuraduría lleva a cabo sus funciones de conformidad con un importante Marco Jurídico que deriva de los principios establecidos por el Artículo 28 Constitucional, y que tiene por objeto garantizar la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones de consumo, protegiendo los derechos del consumidor.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
(Artículo 28)

Leyes

Reglamentos

Estatuto

Acuerdos

Avisos

Normas Oficiales Mexicanas

Contrato Colectivo de Trabajo

ASUNTOS INTERNACIONALES: La labor internacional de la PROFECO se sustenta en los lineamientos de política exterior y de política económica y social señalados en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2001 - 2006 y en la Ley Federal de Protección al Consumidor.

El PND establece la necesidad de participar activamente en la conformación de un sistema internacional que promueva la cooperación; para ello, uno de los objetivos estratégicos busca intensificar la participación e influencia de México en los foros multilaterales, desempeñando un papel activo en el diseño de la nueva arquitectura internacional.

Con el propósito de que la PROFECO esté mejor posicionada para cubrir sus actividades sustantivas, tales como promover y proteger los derechos del consumidor y procurar la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre proveedores y consumidores, la Procuraduría busca la vinculación de la institución con consumidores, entidades homólogas y organizaciones internacionales de protección al consumidor, en el marco de un proceso evolutivo que caracteriza a la sociedad consumidora mexicana, misma que se encamina hacia la conformación de una nueva cultura del consumo y que busca aprovechar al máximo los nuevos espacios de acción derivados de la globalización.

Con el afán de avanzar hacia la homologación de servicios con calidad a nivel internacional y de consolidarse como una institución reconocida nacional e internacionalmente por su eficiencia, PROFECO busca participar de manera activa en la definición de la política pública de protección al consumidor a nivel internacional. Para ello, cuenta con diversas líneas de acción, destacando las efectuadas en los siguientes ámbitos:

- Bilateral
- Multilateral
- Otras actividades

En el ámbito bilateral, la PROFECO consolida los lazos de cooperación con otros países en materia de protección al consumidor, lo que permite el intercambio de información y la elaboración de proyectos conjuntos que proporcionan herramientas específicas a los países involucrados para una mejor defensa de los derechos de los consumidores.

En el ámbito multilateral, la PROFECO busca fortalecer la presencia de México en foros internacionales de protección al consumidor. De esa manera colabora con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), específicamente en el Comité de Políticas del Consumidor. En 2003, en el seno del CCP, PROFECO participó en la elaboración del documento intitulado Directrices para la Protección de los Consumidores de Prácticas Comerciales Transfronterizas, Fraudulentas y Engañosas a fin de promover la seguridad y confianza del consumidor en el contexto del comercio electrónico.

También la Profeco participa en proyectos de organismos como Consumers International (CI) y la Red Internacional de Protección al Consumidor y de Aplicación de la Ley, foros de diálogo y excelencia en la materia, logrando que el país se mantenga a la vanguardia en políticas internacionales de protección al consumidor. En caso de ser necesario, busca mecanismos de vinculación y celebra convenios y acuerdos de colaboración con organismos e instituciones internacionales.

METAS Y OBJETIVOS EXTERNOS

OBJETIVO COMPATIBLE CON EL PND

La Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), acorde con el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, tiene la misión de apoyar al fortalecimiento del mercado interno mediante una política de protección al consumidor que privilegia el enfoque preventivo con base en la educación y la información. Una política de protección al consumidor eficiente permitirá elevar la calidad de los productos que se adquieren y que se ejerza un consumo basado en mejores prácticas, lo cual a su vez apoyará el crecimiento económico y el bienestar de la población.

CARTA COMPROMISO

En PROFECO trabajamos todos los días para que los proveedores cumplan con las obligaciones que tienen con el consumidor. Por tal motivo, elaboramos la **Carta compromiso al ciudadano**, en la que nos comprometemos públicamente a **mejorar** la calidad del servicio que presta nuestro Centro de Trámites y Servicios Empresariales (CTSE) y las delegaciones.

PROFECO en todo el país, para, de esta manera, **facilitar** al proveedor el cumplimiento de su obligación de dar a conocer al consumidor la información relativa a productos, bienes o servicios que comercializa, así como garantizar que **cumpla** con las Normas Oficiales Mexicanas (NOMs).

La Carta compromiso al ciudadano define la finalidad, las responsabilidades del proveedor de algún producto o servicio, y los requisitos y tarifas para tramitar una solicitud de análisis, asesoría o capacitación en información comercial ante **PROFECO**; además, plasma nuestro **compromiso** de brindar un servicio oportuno, amable y **transparente**, sustentado en acciones muy concretas.

Lema: ¡Démos su confianza para mejorar el servicio que le ofrecemos!²⁸

Dicho análisis trata de definir si existe un claro reflejo y relación de todos y cada una de las expectativas que guarda dicho ideario y bajo que parámetros culturales y éticos se basa para su estructuración.

²⁸ La PROFECO. Nov 2005. <http://www.profeco.gob.mx>. (3 de noviembre 2005).

ANÁLISIS DEL IDEARIO DE LA PROFECO

MISIÓN	En este ideario, la PROFECO refleja con exactitud sus deseos-tareas que pretende cumplir a largo y corto plazo, en relación directa a una misión principal que se resume en: Promover el desarrollo de consumidores y proveedores, en donde los consumidores y proveedores son su principal preocupación y objetivos.
VISIÓN	Ahora bien, la visión de la PROFECO emana de una visión de poder-apoyo-justicia, que en algún momento se emplaza a una situación ilusoria por los términos ocupados para su redacción según lo dicho en: “fortalece el poder de los ciudadanos”, que no contiene elementos tangibles a lograr en relación a la realidad social.
VALORES	En cuanto a los valores, estos son muy explícitos, con una referencia representativa conceptual emotiva y emocional: honestidad-lealtad hacia alguien, transparencia-fidelidad, eficiencia-trabajo, compromiso-responsabilidad, creatividad-dinamismo y trabajo en equipo- unión y esfuerzo. Entonces es cuando a la PROFECO se le confiere una caracterización humana, como persona capaz de dar.
OBJETIVOS	Los objetivos son reflejo del propiciar y del prevenir principalmente por parte de los consumidores, los proveedores, de la sociedad en general. Pero donde queda su auto-reconocimiento, su auto-regulación, su auto-perspectiva, el compromiso consigo misma, con la PROFECO. Hay un reflejo siempre hacía fuera y no hacia dentro. Que solo permite una identidad e identificación parcial de las personas que sobretodo trabajan en ella, pero que se percibe sutilmente en el exterior.
HISTORIA	La historia, si refleja brevemente su crecimiento y desarrollo personal como institución, como PROFECO. Es en este punto en el que se encuentran ciertos rasgos particulares de hecho pero con tinte heroico-histórico –con nacionalismo-. Por otro lado, su reflejo de crecimiento está decretado con fechas y números crecientemente cuantificables. Y finalmente su desarrollo en cuanto a un reconocimiento de legitimidad, no sólo aplicable para si misma, sino conforme a los logros obtenidos para ofrecerlos a su público.

Adicionalmente encontramos...	
MARCO JURÍDICO	El marco jurídico es un punto complementario, por la índole institucional que cumple como una procuraduría en gobierno que refleja, que no sólo trabaja bajo una autorregulación, sino bajo una regulación socialmente-jurídica, es decir, con autoridades a la vista, para saberse reconocida legalmente.
ASUNTOS INTERNACIONALES	Asuntos internacionales, pretende ser reflejo de los alcances que obtenido con el tiempo y un propósito no explícito al principio bajo una legitimidad internacional de se yergue en el escenario de las demandas de la globalidad y la competitividad, y la apertura de mercados, esto es, se ha ido adecuando a las circunstancias que se viven día con día. Y de alguna manera representar el dinamismo con el que trabaja.
OBJETIVO COMPATIBLE CON EL PND,	OBJETIVO COMPATIBLE CON EL PND, en este sentido se observa la direccionalidad del compromiso al interior del país, que igualmente se vincula con el dinamismo de la situación que prevalece en estos tiempos, no sólo a nivel local sino nacional y que su principio se encuentra contenido tangiblemente en la carta compromiso.

Ahora bien, se presenta el cuadro 3, que fue estructurado con el objeto de señalar los hechos más importantes de la Procuraduría Federal del Consumidor obtenidos de su página institucional, que guardan íntima relación, con el porqué y el para qué de su creación y estructura como organización.

CUADRO 3: LOS QUEHACERES DE LA PROFECO

<p>VERIFICA QUE LA PUBLICIDAD NO SEA ENGAÑOSA O ABUSIVA</p> <p>Lo dicho en la publicidad o en los anuncios deberá ser veraz comprobable y exacto Si la publicidad te engaña, te confunde o te induce a errar, denuncia ante la PROFECO. Realiza acciones para que los proveedores corrijan o suspendan la publicidad engañosa o abusiva y, en su caso, se les sancione.</p>	<p>ATIENDE LAS QUEJAS</p> <p>Cuando algún proveedor o prestador de servicios no respeta el precio, las cantidades, plazos, términos, entregas, condiciones, modalidades, características, garantías, intereses, y demás compromisos referentes a la operación celebrada en forma verbal o escrita, se puede presentar una queja ante la institución y ésta tomará cartas en el asunto.</p>	<p>ATIENDE A RESIDENTES EN EL EXTRANJERO</p> <p>Protege los derechos del consumidor aún cuando viva en el extranjero. De tal modo que independientemente de la nacionalidad si se adquieren bienes o servicios con proveedores domiciliados en la República Mexicana, se buscará una solución al problema.</p>	<p>ACTÚA COMO ARBITRAJE</p> <p>Si en la conciliación no se logró resolver un problema, la PROFECO puede intervenir como un árbitro para resolver las diferencias entre el proveedor y el consumidor. Así, el arbitraje es una oportunidad adicional para resolver el problema con el proveedor.</p>
<p>INFORMA</p> <p>Sobre precios de alimentos, electrodomésticos, frutas y legumbres, medicamentos, aseo y limpieza, útiles escolares, pescados y mariscos, estudios de calidad, comportamientos comerciales, revista del consumidor, platillos sabios, envío de dinero, domicilios de las Delegaciones de PROFECO y más.</p>	<p>ASESORA</p> <p>Profeco asesora al consumidor, dándole a conocer de manera detallada los derechos y obligaciones con los que cuenta, de qué manera puede ejercerlos y las consecuencias que se derivan del ejercicio de los mismos.</p>	<p>ATIENDE LAS DENUNCIAS</p> <p>Si se sabe de un proveedor abusivo o que realiza acciones, hechos o actos que pueden afectar al consumidor, la PROFECO actúa ante ello.</p>	<p>BUSCA UNA CONCILIACIÓN</p> <p>Si algún proveedor no cumple, se presenta una reclamación con el fin de buscar y solucionar el problema en cuestión.</p>

2.2.3 EL ORGANIGRAMA DE LA PROFECO Y DEL ÁREA DE RADIO Y TV

La siguiente estructura organizativa a desglosar es el organigrama el cual se define de la siguiente manera:

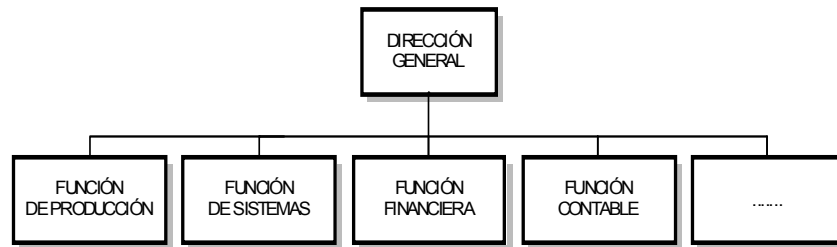
Es una representación gráfica de los diferentes niveles de autoridad que van de mayor a menor jerarquía²⁹, es decir, es un mapa mental que enmarca los principios de autoridad y responsabilidad; esto es, ubica y responsabiliza a todas y cada una de las personas que laboran en la organización, también es considerado como un diseño o esquema de la distribución de las funciones de la organización que revela la estructura formal, los recursos con los que cuenta la organización (en el ámbito humano) y el giro. Logra visualizar la forma de interacción entre el que habla y escucha, entre el que ordena y obedece; las cercanías y distancias entre los departamentos y los individuos, y los recorridos entre un área y otra de la empresa.

Según su estructuración, existen 3 clasificaciones, o bien, formas de organización y/o de nombrar a la organización³⁰:

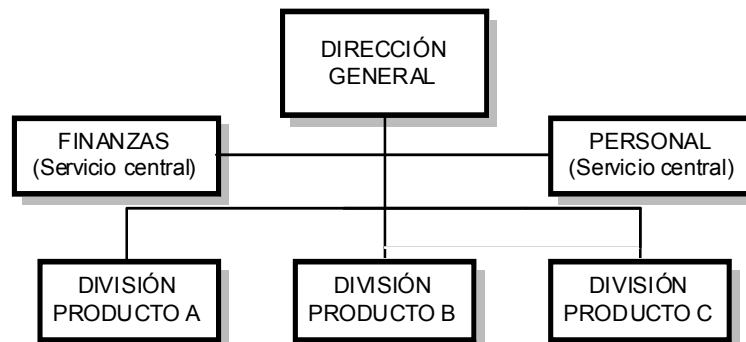
- ∞ Una **estructura simple o funcional**, se fundamenta en la especialización de las funciones, y requiere de una centralización de las decisiones tomadas a nivel dirección. Generalmente, este tipo de organización corresponde a pequeñas y medianas organizaciones o empresas, y mono-productoras con un sólo tipo de canal de distribución. Este tipo de estructura da lugar al **ORGANIGRAMA FUNCIONAL**, describe y nombra de alguna manera a los individuos y sus responsabilidades, además de que denota la identidad de los trabajadores.

²⁹ GÓMEZ, Ceja, Guillermo: Planeación y organización de empresas. Editorial: Mc Graw-Hill. 8va. Edición. México 1994.

³⁰ BARTOLI, Annie: Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Editorial: Paidós. Barcelona 1992.



∞ Una **estructura divisional** consiste en organizar la actividad por productos, mercados, tipos de clientes o ámbito de actividad estratégica. Está adaptada a empresas que poseen varias gamas de producción y redes de distribución. Lleva una determinada desconcentración de decisiones. Este tipo de organización a menudo va acompañado de una administración por objetivos. Para evitar el riesgo de exagerada diferenciación entre divisiones, generalmente se constituyen algunos servicios centrales. El **ORGANIGRAMA REPRESENTATIVO** es el resultado de este tipo de estructura, y se el más cercano a la realidad de una organización, es muy sencillo y claro de leer.



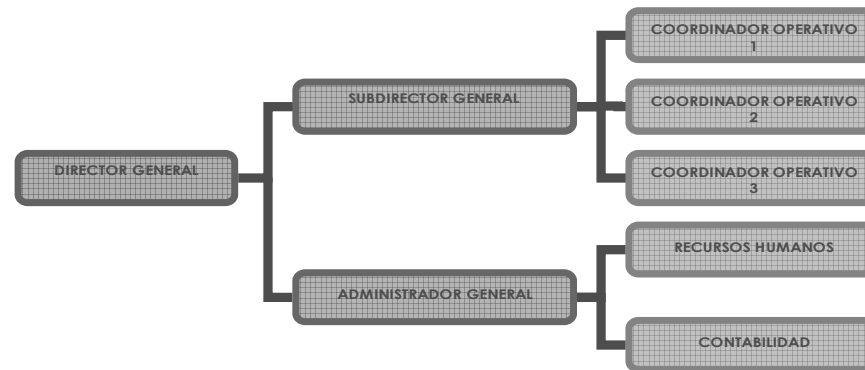
- ∞ La **estructura matricial** responde a 2 lógicas cruzadas: una de especialidades o funciones (finanzas, comercial, producción) y de ámbitos o programas de actividad. Su objetivo es hallar el equilibrio, entre “integración – diferenciación”. La estructura matricial necesita un creciente esfuerzo en los procesos de comunicación, coordinación y regularización. Cada asalariado de la empresa dependerá jerárquicamente de un responsable y funcionalmente de distintos servicios transversales. Esto provoca de situaciones de incompatibilidad. El **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL** es el resultado de este tipo de estructura, y nombra a las áreas y departamentos de la organización. Denota la imagen de la empresa³¹.

DIRECCIÓN GENERAL				
	MARKETING	FINANZAS	PRODUCCIÓN	PERSONAL
JEFE DE PRODUCTO A				
JEFE DE PRODUCTO B				
JEFE DE PRODUCTO C				

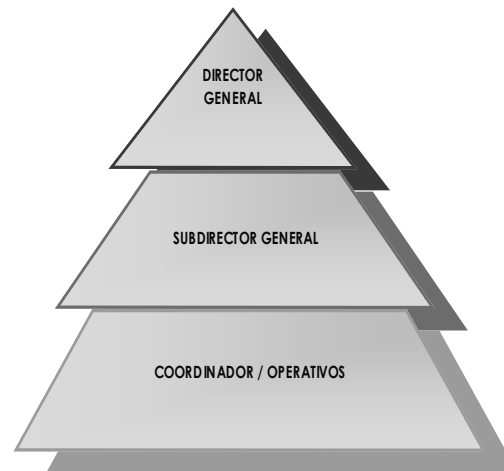
³¹ BARTOLI, Annie: Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Editorial: Paidós. Barcelona 1992.

POR DISEÑO se clasifica en³²:

Horizontal: Marca una centralización del poder.

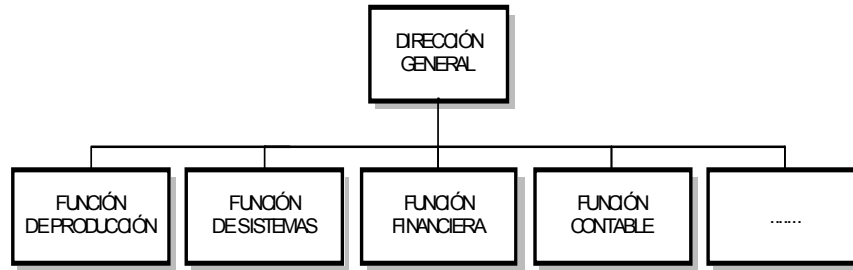


Piramidal: Refleja el relego de responsabilidades.

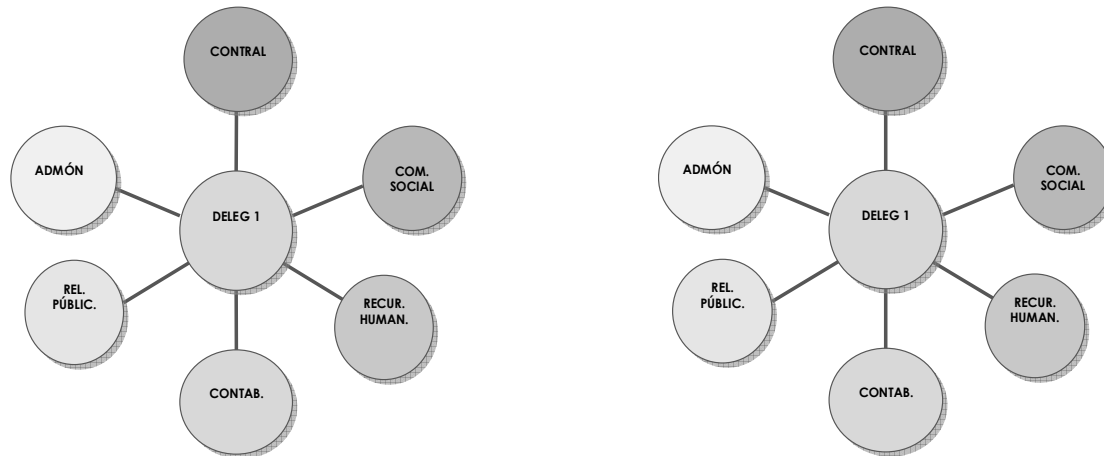


³² GÓMEZ, Ceja, Guillermo: Planeación y organización de empresas. Editorial: Mc Graw-Hill. 8va. Edición. México 1994.

Vertical: Denota jerarquías y grados de autoridad.



Celular: Enmarca el desarrollo de las actividades por subsistemas, tal vez interdependientes.



Los elementos gráficos del organigrama³³:

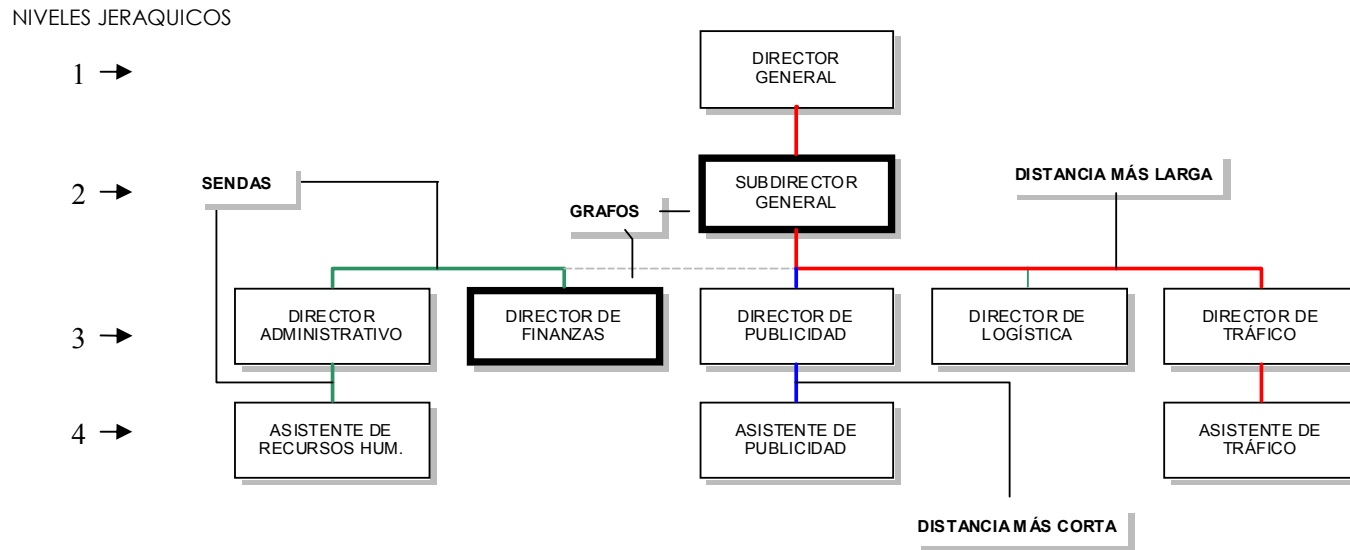


FIGURA 6: ESTRUCTURA DE UN ORGANIGRAMA

Grafo: Simboliza la estructura de la organización, es decir, representa los puestos o áreas de la organización intercepta las diferentes sendas que corresponden a un área determinada.

Senda: Líneas que simbolizan los lazos de interacción, de autoridad y responsabilidad.

Distancia: Lejanía o cercanía que recorre la senda.

Todo organigrama contiene: una jerarquía, y por tanto, un orden visual específico, denotado por cada espacio ubicado y diseño únicos.

³³ GÓMEZ, Ceja, Guillermo: Planeación y organización de empresas. Editorial: Mc Graw-Hill. 8va. Edición. México 1994

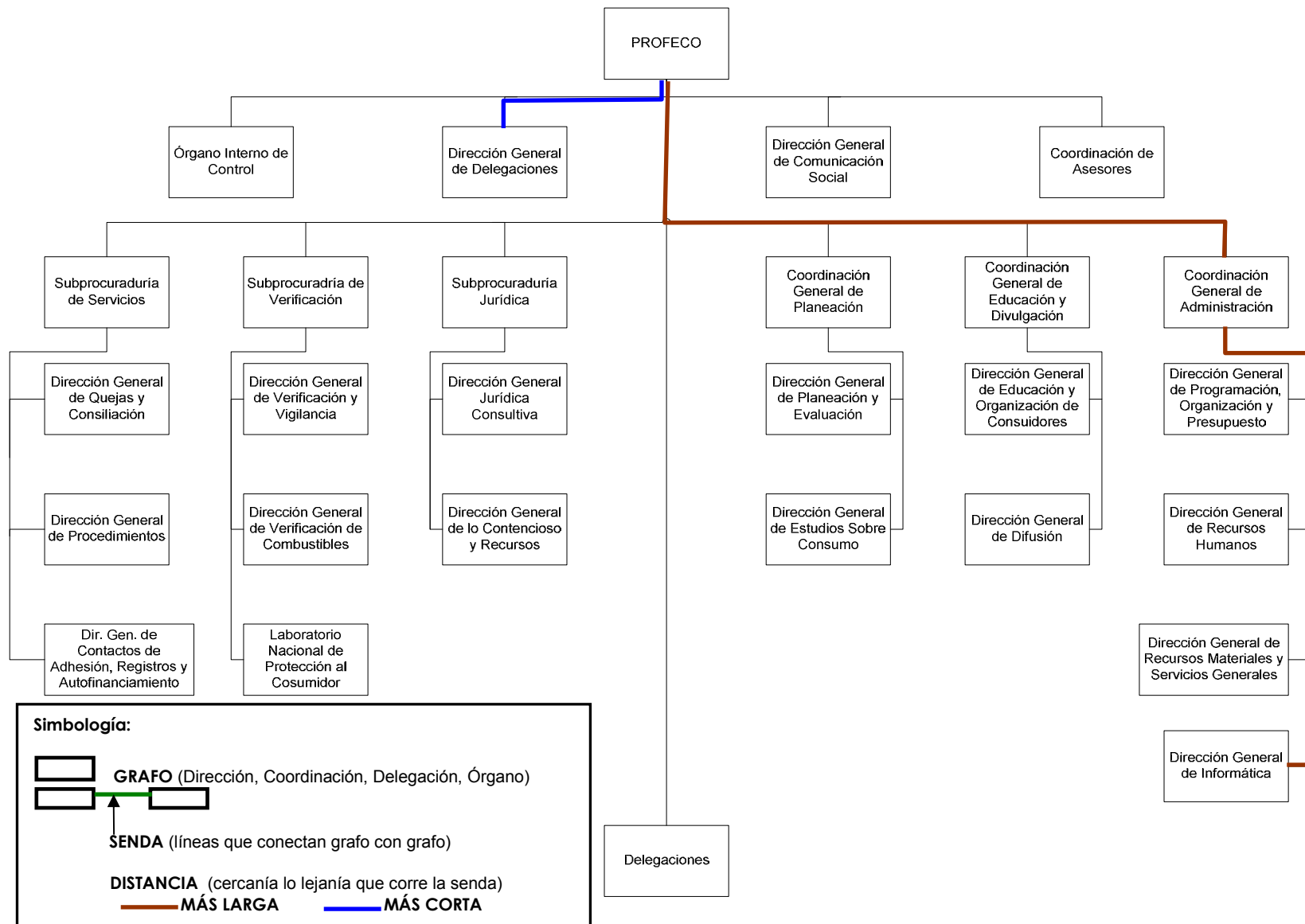
Para el análisis de dichos organigramas:

1. Identificaremos las partes estructurales que los conforman como: el número de grafos y niveles jerárquicos, cómo están conectadas las sendas, las distancias más larga y más corta que recorren las sendas (para mayor certeza medir con regla), según el esquema de la figura 6. Y así determinar el grado de complejidad de lectura y entendimiento.
2. Se identificará que tipo de términos utiliza para nombrar las jerarquías y cargos en su organización, cómo se han distribuido, que relación guardan entre sí, -en un momento dado-, identificar áreas de trabajo, sobretodo el área de Comunicación, qué forma estructural tiene, cómo se puede clasificar, la forma en cómo nombra su propia estructura.
3. Se enlistarán los conceptos o términos que emplea el organigrama, que es un claro ejemplo de cómo se autonombra la organización: el mundo conceptual de la organización. Las observaciones son la enumeración de algunas propuestas para mejorar la estructura organizacional.

Cabe destacar, que lo importante de este análisis descriptivo referencial es determinar no sólo cómo está estructurada la organización, sino también, si existe relación coherente entre la forma en cómo se autonombra y las tareas que realizan.

A continuación, se presentará y analizarán los organigramas formalmente establecidos por la Profeco en general y del Área de Radio y TV en específico (CUADRO 4 y 5):

CUADRO 4: ORGANIGRAMA GENERAL DE LA PROFECO



ANÁLISIS DEL ORGANIGRAMA GENERAL DE LA PROFECO

PRELIMINAR:

En primera instancia, cabe mencionar que este organigrama es una representación lógicamente estructurada de los principios de autoridad y responsabilidad de la Procuraduría Federal del Consumidor, en conformidad de una visión propia de su organización, estructura y construcción.

DESCRIPCIÓN GENERAL	DESCRIPCIÓN PARTICULAR
<p>Este organigrama cuenta de forma general con 8 principales niveles de organización jerárquica, en el primero destaca la PROFECO como institución; en segundo, los 4 principales órganos, direcciones y coordinación con las que trabaja y se apoya directamente, como: el Órgano Interno de Control, la Dirección General de Delegaciones y Comunicación Social y la Coordinación de Asesores, según su horizonte conceptual más próximo, accesible y entendible.</p> <p>De éstos se desprenden las siguientes 22 Direcciones, Coordinaciones y Delegaciones que desempeñan un trabajo muy específico en función de los principales rubros que atiende la PROFECO. Con un mundo conceptual igualmente más próximo, general, accesible y entendible.</p> <p>El que esté tipificado por direcciones, coordinaciones u órganos, denota que cada área que cubre la PROFECO es especializada, semi-autónoma y compleja en sí misma, que a su vez hace compleja a la organización en su totalidad.</p> <p>El importante destacar que el área correspondiente a Comunicación es una de las cuatro Direcciones más importantes e inmediatas a la máxima autoridad, que se toman en cuenta, por el nivel en el que es ubicada, es decir, visualmente es tomada como una base estructural para que la PROFECO cumpla con sus objetivos.</p>	<p>Cuenta con 8 niveles de jerarquía y 28 grafos.</p> <p>Está estructurado verticalmente, con la posición máxima arriba y la mínima abajo (Delegaciones).</p> <p>Es un organigrama estructural y general porque nombra a las principales áreas como Direcciones, que componen la organización, y no especifica la conformación de cada uno de éstos.</p> <p>Por ser general, debiera ser de fácil lectura y comprensión, sus sendas se deberían encontrar lógicamente conectadas con los grafos, reflejando una buena distribución y posición de las direcciones, en donde esto, a su vez, denote la lógica y coherencia con la que corren de los procesos.</p> <p>Las sendas que corren entre las distintas direcciones son muy cortas, eso nos indica que cuando corren los procesos se van cubriendo ciertos filtros y especialidades; y se trabaja con apoyo mutuo en forma vertical y no horizontal, con un punto central de convergencia.</p> <p>La distancia más larga que se recorre es la que existe entre PROFECO como la cabeza y la Dirección General de Informática; y la más corta está entre: la PROFECO y la Dirección General de Delegaciones.</p>

OBSERVACIONES:

Es importante y representativo, que por ser una organización muy compleja y completa, sea representada de manera general para una comprensión más sencilla y fácil, sin embargo, la distribución en cuando a diseño es confuso, se necesita trabajar en un rediseño -teniendo cuidado en la distribución, acomodo y construcción-.

Contar con un organigrama totalizado en el que se especifiquen las sub-estructuras, con una nomenclatura por áreas, y departamentos que las componen, y con un organigrama vertical en el que se visualicen las áreas más importantes con el nombre de sus representantes.

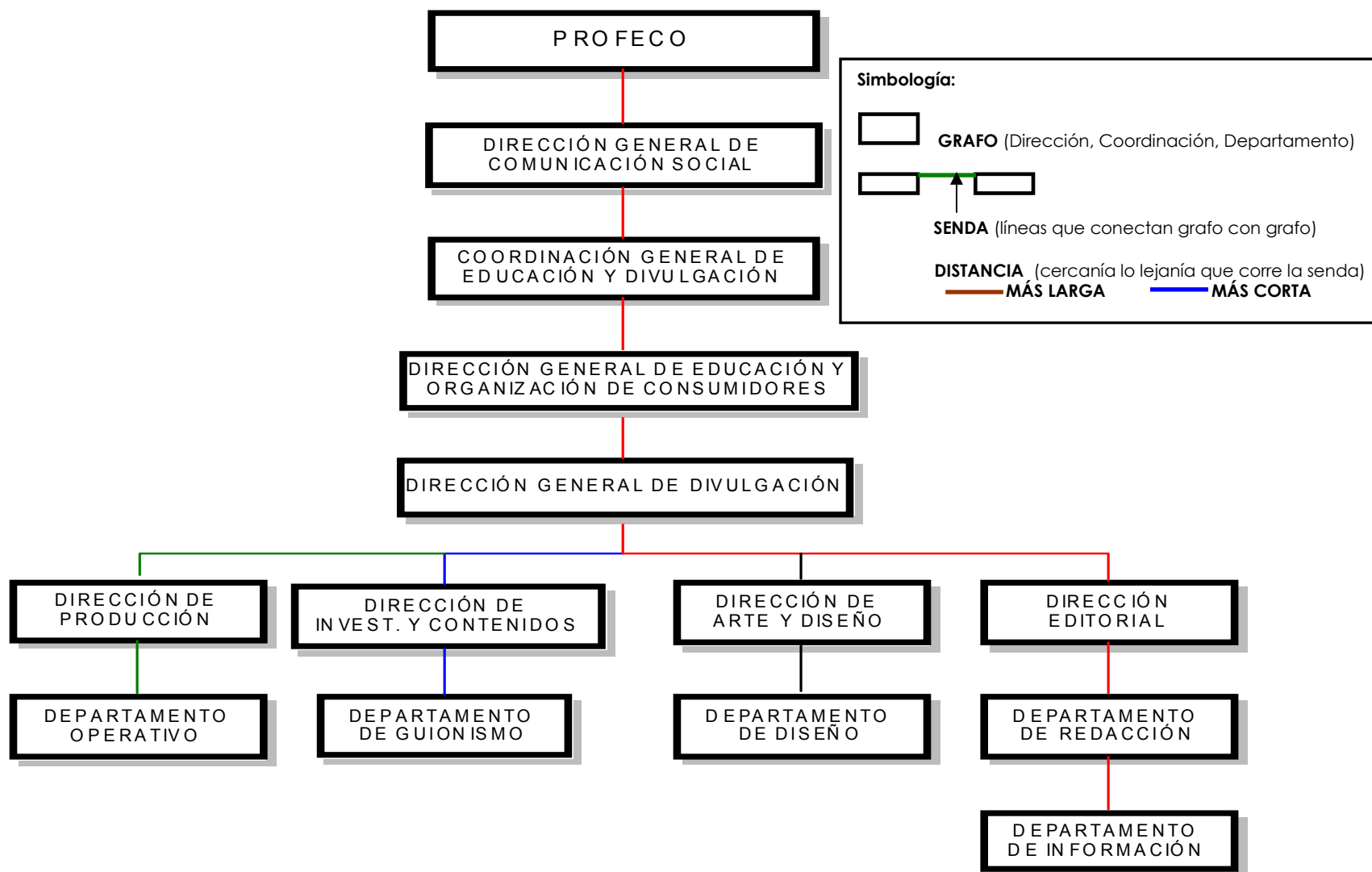
MUNDO CONCEPTUAL:

Abarca los siguientes ámbitos. Órgano Interno de Control, dirección, coordinación, servicios generales, sub-procuradurías, jurídica consultiva, quejas, verificación, vigilancia, conciliación, laboratorio, procedimientos, comunicación social, delegaciones, informática, recursos humanos, recursos materiales, planeación, evaluación, estudios, difusión, educación, divulgación, administración, asesoría, presupuesto y organización de consumidores .

* Como se dijo anteriormente, el mundo conceptual que se refleja en el organigrama general de la PROFECO está íntimamente ligado a sus quehaceres y el porque de la existencia de esta organización.

**Veamos en el siguiente cuadro los quehaceres de la PROFECO en relación al MUNDO CONCEPTUAL del organigrama anterior.

CUADRO 5: ORGANIGRAMA DEL AREA DE RADIO Y TV



ANÁLISIS DEL ORGANIGRAMA DEL AREA DE RADIO Y TV

PRELIMINAR: Es organigrama corresponde a la estructura interna del área de Comunicación Social que guarda íntima relación con el área de Radio y TV de PROFECO, según el reflejo de ella misma.

DESCRIPCIÓN GENERAL

Corresponde a una sub- estructura de la Dirección General de Comunicación Social, que contiene 6 niveles de jerarquía principales, en el primero encontramos a la misma Dirección quien tiene el mayor grado de autoridad, seguido por una Coordinación General de Divulgación y Educación, después por una Dirección General de Difusión coordinadamente apoyada por: 4 Direcciones de Producción, Investigación y Contenidos, Arte y Diseño, y Editorial, que de manera específica supervisan a las Departamentos de: Operación, Guionismo, Diseño y Redacción, del cual se desprende el último nivel con el Departamento de Información.

La Dirección General de Comunicación Social, es una de las principales direcciones de las que se apoya la PROFECO para poder cumplir con sus objetivos institucionales, que hacen referencia, tanto al ámbito interno de la organización, como y principalmente, al externo en el cual se ve más directamente reflejado su trabajo a través de la creación y difusión de productos comunicativos externos por con ayuda de los medios de comunicación.

DESCRIPCIÓN PARTICULAR

Este organigrama contiene 6 niveles jerárquicos y 12 grafos identificados como Departamentos, coordinados por Direcciones Generales y Coordinaciones.

Está estructurado verticalmente, con la posición máxima arriba (Dirección General de Comunicación Social y la mínima abajo (Departamento de Información). Es así, como el valor de autoridad y responsabilidad se encuentra estrictamente centralizada.

Es un organigrama estructural y específico ya que nombra las principales áreas bajo el nombre de Direcciones y Departamentos.

Es de fácil lectura y comprensión, sus sendas conectan lógicamente los grafos, reflejando una buena distribución y posición de las direcciones, que permite denotar la lógica y coherencia con la que corren de los procesos.

Las sendas que corren entre las distintas direcciones son muy cortas, eso indica que cuando corren los procesos se van cubriendo filtros y especialidades, se trabaja con apoyo mutuo de forma vertical y no en los extremos.

La distancia más larga que se recorre es la que existe entre la Dirección General de Comunicación Social como la cabeza y el Departamento de Información; y la más corta está entre: la PROFECO y Dirección General de Comunicación Social.

OBSERVACIONES:

En general el organigrama se encuentra bien estructurado, sin embargo debe estar apoyado de un organigrama funcional que contenga el cargo y el responsable (nombre), estructuradamente desarrollado de manera vertical o vertical.

Sería importante, que se reflejara por lo menos la relación que tendría que haber entre departamentos o direcciones del mismo nivel; e implementar un organigrama interno y específico de las sub- estructuras que compondrían cada departamento, dirección o coordinación.

Además de acuerdo a lectura visual realizada sería importante la existencia de un Área de comunicación interna encargada precisamente de la parte en la organización.

MUNDO CONCEPTUAL:

Dirección General de: Comunicación Social, Difusión, Producción, Investigación y Contenidos, Arte y Diseño, y Editorial, Coordinación de Educación y Divulgación, Departamento de: Información, Operación, Guionismo, Diseño Y Redacción

En el siguiente cuadro se han vaciado el contenido de la página electrónica de la PROFECO como ejemplo de los productos comunicativos que ha creado el Área de Comunicación Social para cumplir su objetivo, que igualmente, guarda estrecha relación con la organización en general.

Bien, de esta manera hemos concluido con el estudio de la parte formal de la organización, y el señalamiento y análisis de cada una de las estructuras organizativas que la componen -aplicadas dentro de las estructuras de la Profeco- según los postulados que proporciona Annie Bartoli.

Ahora, nos adentraremos en la organización desde el punto de vista informal: creencias, valores, rituales, representaciones, simbolismos personales y organizacionales, que tienen su origen en los procesos de socialización e interacción de y entre las personas en el mundo social y que se traslapa a todas las áreas de la vida como en el caso de una organización.

CAPÍTULO 3:

**CULTURA ORGANIZACIONAL:
PROFECO DESDE EL ÁREA DE RADIO Y TV**

3.1 CULTURA Y ORGANIZACIÓN

Cuando una persona decide interactuar con sus semejantes en busca de un fin común, lo hacen basándose en modelos mentales aprendidos en sociedad, éstos, aunados a los de los demás, dan pie de manera consciente e inconsciente a un sinnúmero de relaciones humanas colectivas que le dan sentido, explicación y significado tanto al mundo que les rodea como a su propia existencia.

Sin embargo, este sentido, esta explicación y este significado ¿en qué están basados? Pues bien, en la cultura al ser considerada como: *un sistema de relación social reconocido, validado y utilizado por el hombre cuando interactúa con los demás, por medio de la comunicación que es igualmente considerada como un fenómeno cultural, determinada por las habilidades, los conocimientos, las creencias, normas, costumbres, tradiciones, hábitos, y moralidad, de las personas*³⁴.

En otras palabras, la cultura es: *“la totalidad de lo aprendido por el hombre en cuanto es miembro de un grupo social”*³⁵, *“es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados por los miembros de un sistema social”*³⁶, es decir, es una estructura psico-social conformada por cada uno de los dogmas, significados y valores que forman parte del ser y hacer del hombre en sociedad, al mismo tiempo que de sus manifestaciones materiales, e intelectuales.

Así, puede considerarse que la cultura, es un *fenómeno inherente al hombre*, del que no podrá despojarse así nada más, pero sí reconstruirlo, transformarlo o modificarlo de alguna manera, con el fin de que pueda adaptarla al medio y momento histórico que se está viviendo. Entonces, si la cultura es un fenómeno inherente al hombre ¿qué pasa cuando éste se incorpora a una organización, y no sólo permanece en sociedad?

³⁴ HUARACHA, Alarcón, Mario Alberto. (2003). *Gestión de la comunicación interna: una propuesta estratégica*. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México.

³⁵ Ídem.

³⁶ BARTOLI, Annie: *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Editorial: Paidós. Barcelona 1992.

Pues bien, la cultura personal se incorpora a la cultura de un nuevo sistema que es la organización. Y es entonces, que la cultura se vuelve: *el pegamento social normativo que mantiene unida una organización y que busca expresar los valores, los ideales y las creencias que sus miembros llegan a compartir, y que son manifestados a través de elementos simbólicos como: mitos, ritos historias, leyendas y hasta con un lenguaje especializado*³⁷.

Ahora bien, los contextos involucrados con el desarrollo de la cultura en la organización son³⁸:

- *Contexto psicosociológico* considerados como los modos de comunicación y organización impregnados de hábitos, valores, personalidades, y que son el resultado de la educación y del medio sociocultural (conjunto de factores psicológicos, sociológicos y culturales).
- *Contexto sociodemográfico* constituido por los datos genéricos de una población determinada como: el sexo y la edad, nivel de estudios aplicados en los individuos de una organización.
- *Contexto socio-profesional* que agrupa el conocimiento, las actitudes y los comportamientos adquiridos por naturaleza y por la educación recibida.

Y por otro lado, no debemos olvidar sus principales elementos³⁹:

- Los valores, que son ideales que se comparten y aceptan, explícita o implícitamente, y que influyen en el comportamiento, es decir, son ideales cuyo significado determina todo aquello que es importante en la organización.

³⁷ HUARACHA, Alarcón, Mario Alberto. (2003). Gestión de la comunicación interna: una propuesta estratégica. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México.

³⁸ BARTOLI, Annie: Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Editorial: Paidós. Barcelona 1992.

³⁹ FERNÁNDEZ, Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. (Compendio). México. Trillas 1991. Biblioteca básica de comunicación social. / ANDRADE, Rodríguez de San Miguel, Horacio. Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación

Y...

- Las creencias que son proposiciones e ideas reconocidas, compartidas y aceptadas por los miembros sobre cómo deben funcionar las cosas.

Que en conjunto, los valores y las creencias, guían y dan significado a todas las acciones organizacionales porque constituyen las reglas del juego escritas y no, -a menudo inconcientes- que rellenan las lagunas entre lo oficialmente establecido y lo que sucede en realidad en la organización.

Ahora bien, en la medida en que estos valores y creencias son aceptados e interiorizados en los miembros y por los miembros de una organización la cultura y la identidad tendrá mayor fuerza, traduciéndose en la contención de un alto grado de valor simbólico a nivel social, personal, profesional, laboral, etc.; de la organización hacia todos los aquellos que la conforman, generándose un sentimiento de identificación colectiva que los lleva a considerar las necesidades de la organización como suyas, sobrepasando los intereses personales y grupales que coexisten en el complejo organizacional.

Pero ¿cómo es que estos valores y creencias adquieren un impacto entre los miembros de una organización, a la vez de que puedan materializarse, transmitirse y trascender en el tiempo?

Pues bien, a través de lo que llaman: *manifestaciones culturales* consideradas como expresiones o productos que reflejan los valores y creencias básicos de una organización y sus integrantes, y que de alguna manera, guardan una relación de interdependencia con la cultura⁴⁰, es decir, dichas manifestaciones se alimentan de la cultura a la vez de que la enriquecen, por lo tanto, si se produce un cambio en el sistema de valores y creencias de la organización, las manifestaciones se alteran en mayor o menor medida y viceversa, dando cabida a que la cultura le confiere a una organización una identidad y estilo propio de cómo hacer las cosas y enfrentar los problemas derivados tanto del funcionamiento interno como de su adaptación externa.

⁴⁰ FERNÁNDEZ, Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. (Compendio). México. Trillas 1991. Biblioteca básica de comunicación social. / ANDRADE, Rodríguez de San Miguel, Horacio. Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación.

Dichas manifestaciones se han clasificado de la siguiente manera:⁴¹

- *Manifestaciones simbólico-conceptuales:* todas aquellas maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente, al hombre y al mundo. A nivel organizacional, equivale a la filosofía organizacional que engloba la misión, visión, objetivos, políticas y símbolos visuales. Algunas de estas manifestaciones fueron identificadas en la PROFECO, a través del CUADRO 6, en el que se pretende dar a conocer si existen, son conocidas, difundidas, tomadas en cuenta, utilizadas a lo largo de la estancia de un trabajador en dicha organización.

⁴¹ Ídem.

CUADRO 6: MANIFESTACIONES SIMBOLICO-CONCEPTUALES DE LA PROFECO

CONCEPTO	EXISTE	LO CONOCEN LOS TRABAJADORES	SE DIFUNDE EN LA ORGANIZACIÓN	SE LES DA A CONOCER PERSONALMENTE	ES CONGRUENTE	ES COMPARTIDO	ES UTILIZADO	OBSERVACIONES
Historia	Si	Algunos	Si	Si	No saben	No	No	Se da a conocer pero se olvida
Misión	Si	Algunos	Si	Si	Si	No	No	Se da a conocer pero se olvida
Visión	Si	Algunos	Si	Si	Si	No	No	Se da a conocer pero se olvida
Valores	Si	Algunos	Si	Si	A veces	No	A veces	Se tiene una visión global
Objetivos	Si	Algunos	Si	Si	Si	No	A veces	Se tiene una visión global
Normas	Si	Algunos	A veces	Si	A veces	A veces	A veces	Se tiene una visión global
Colores Inst.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Son reconocidos con mayor facilidad por ser signos visuales
Logotipo	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	

- *Manifestaciones conductuales:* que son las pautas de comportamiento y de interacción que tienen los miembros de una organización. Por ejemplo: el lenguaje, el comportamiento no verbal, los rituales y las diferentes formas de interacción. Estas manifestaciones fueron identificadas en la PROFECO, a través del CUADRO 7, en el que se numeran algunos de los ritos más visibles que llevan a cabo los empleados del Área de Radio y TV en su vida cotidiana dentro de la organización.

CUADRO 7: MANIFESTACIONES CONDUCTUALES EN LA PROFECO		
RITO	DESCRIPCIÓN	EFFECTOS
Café en las mañanas	Todos los días al entrar a trabajar todo el personal prepara café y se sientan en la sala de juntas a platicar, esto tarda aproximadamente una hora. Los jefes están al tanto y son parte de ello.	<ul style="list-style-type: none"> - Integración. - Reduce la incertidumbre. - Inclusión. - Espacio comunicativo.
Comer en el mismo lugar de siempre.	Todo el personal de esta área siempre come en el mismo lugar, salvo los que tienen derecho a comedor. Se ponen de acuerdo en la hora y salen a comer juntos.	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajadores Sedentarios - Otredad
Ver programas en la sala de edición.	En sus ratos libres ven el canal de “E Entertainment”, nunca le cambian, aun cuando tienen posibilidad de programación de paga.	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusión. - Cultura laboral. - Espacio comunicativo.
Fumar en el pasillo.	Aunque esta prohibido fumar en las instalaciones, salen a los pasillos a hacerlo, principalmente los jefes, ya que los mandos medios y empleados no lo pueden hacer.	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajadores nómadas. - Diferenciación. - Exclusión.
Comerse el “platillo sabio”	Después de la grabación del “Platillo Sabio”, el personal técnico y secretarias apartan sus porciones y se las comen o se las llevan a sus casas. Normalmente no tienen pases de comedor. Esto sucede siempre después de la grabación	<ul style="list-style-type: none"> - Dependencia material. - Equidad. - Libertad.

- *Manifestaciones estructurales:* aquellas que de una manera directa pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural. Incluyendo el marco normativo, las relaciones de producción y de poder, las formas de operación y la estructura social. En la Profeco se manifiestan a través de sus manuales de procedimiento y regulación, por ejemplo.

- *Manifestaciones materiales:* comprenden los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para el bienestar de los miembros de una organización y la organización misma. Incluyen la tecnología, las instalaciones, el inmobiliario y el equipo. Algunas de estas manifestaciones fueron identificadas en la PROFECO, a través del CUADRO 8

CUADRO 8: MANIFESTACIONES MATERIALES DE LA PROFECO		
PRODUCTO	SÍ	NO
Papelería publicitaria corporativa	✓	
Papelería corporativa	✓	
Nombre corporativo	✓	
Signos de identidad: Ideario	✓	
Logotipo	✓	
Colores corporativos o institucionales	✓	
Tipografía	✓	
Uniformes	✓	
Instalaciones y su distribución	✓	
Mobiliario	✓	
Fachada	✓	
Vehículos	✓	
Señalización	✓	

3.2 RECURSOS SÍMBOLICOS DE LA CULTURA EN LA PROFECO

Ahora, después de echarle un vistazo al sentido y dimensionalidad de la cultura nos adentraremos en la identificación de los recursos que apoyan en el reflejo de una unanimidad ideológica que propicia en quienes forman parte de la organización: unión, lealtad y compromiso, disminuyendo la propensión de las personas a abandonar la organización y lo más importante, aumenta la posibilidad de lograr los objetivos de la institución.

Así, en pos de encontrar mecanismos, formas o signos para reflejar ese compromiso y esa unidad a nivel organizacional definiremos lo que es un símbolo⁴²:

- *Símbolo*: una forma de comunicación intuitiva. Es más cercano a la imagen que a la idea, representa los valores colectivos. Aplicado a la organización, se dice que los símbolos son todos los objetos, frases, palabras, animales, colores, figuras, personajes, rituales, relaciones espaciales, es decir, lo sutil e inconciente.

Otro símbolo es el mito, que en el ámbito organizacional, serían aquellas interpretaciones simbólicas del origen y desarrollo de la organización, que conforman una especie de “historia sagrada”, con héroes, villanos, monstruos, batallas y todos los elementos que explican figuradamente por qué o cómo la organización llegó a ser lo que es.

⁴² FERNÁNDEZ, Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. (Compendio). México. Trillas 1991. Biblioteca básica de comunicación social. / ANDRADE, Rodríguez de San Miguel, Horacio. Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación.

La clasificación de los recursos simbólicos es la siguiente:

- *Históricos*: Incluyen la historia de la organización, sus mitos, héroes, batallas, incidentes, tanto a nivel oficial como informal.
- *Políticos*: Formados por los valores, normas, estándares, creencias, etc., es decir, todo lo que la gente de la organización y la organización misma consideran bueno y deseable, porque ha demostrado su efectividad.
- *Ceremoniales*: Incluyen los rituales, fechas y eventos significativos para la organización, aniversarios, inauguraciones, aperturas, open houses, visita a las instalaciones, en fin acciones que fomenten la integración. También pueden integrarse el manejo del color, el logotipo, la disposición espacial, la decoración, etc. El ritual: es un conjunto de normas y costumbres que se repiten invariablemente para realizar ciertas actividades (ceremonias, trámites, reuniones, etc.)

Algunos de estos recursos simbólicos de identidad organizacional de la PROFECO, fueron identificados y obtenidos de la cotidianidad misma de la organización -tanto de su interior como de su entorno, a través de la observación directa no participativa, recurriendo al recurso de la descripción para poderlo plasmar en el CUADRO 9.

CUADRO 9: LOS ESPACIOS Y LAS COSAS COMUNICAN Y REPRESENTAN

Los alrededores

La PROFECO, es un edificio que en sí mismo se encuentra ubicado en una zona con larga historia vanguardista de edificación, construcción y arquitectura en su momento, con calles muy angostas que no cubre las necesidades que se tiene hoy día de tránsito y circulación vehicular por falta de estacionamientos públicos o privados como en el caso de PROFECO ya que el que tiene es exclusivo de altos ejecutivos, llegando a causar grandes molestias entre los vecinos o residentes del lugar; y que además exige una conducta de gente de clase medio alta y empleados de la zona; sin dejar a un lado su diversidad comercial en restaurantes, fondas, cafés y comedores pequeños a donde los empleados van a comer una comida corrida entre las 2 y 3 de la tarde, o si prefieren van al comedor del piso 18. Con registro de exclusividad según el nivel del personal que acude, las personas con mayor jerarquía van a los cafés o restaurantes caros y por el contrario los demás empleados comen en las fondas o puestos ambulantes como los de tacos de canasta que son muy comunes.

La fachada

El edificio de PROFECO es identificado tanto por su logotipo con los colores institucionales que se encuentra en el exterior, como por su magnitud, es decir, consta de 19 pisos, con una fachada en color café pardo que lo hace parecer un edificio viejo y deteriorado de gobierno, además, cuenta con una placa inaugural, que representa sus 29 años de existencia. Cabe destacar que, las condiciones de la entrada del edificio no son muy buenas por el deterioro que presenta, además de que los depósitos de basura del edificio se encuentran a un costado dentro del estacionamiento. No cuenta con una sala de espera, las escaleras y jardineras de la entrada fingen serlo no sólo para los trabajadores, familiares o para quienes acuden a un servicio sino también, para quienes prestan un servicio externo como: mensajería, agua purificada, limpieza quienes vienen cada semana.

Control de personas

Ya dentro de los parámetros de acceso a la PROFECO, se lleva un control de registro de los empleados y los consumidores para identificar en determinado momento quien entra y quien sale pasando además por un detector de metales como medio de seguridad además de las cámaras que hay en puntos estratégicos., la gente checa con sus tarjetas de acceso, o bien dejando una identificación oficial que canjea por un gafete de visitante con el que se visualice el piso a donde se quiere ir; ahora bien en este sentido los jefes son más privilegiados, porque no tienen que checar su llegada o salida además de que llegan una o dos horas después que los empleados, ya que ellos entran de 6 a 8 de la mañana, estas personas según el rango que ocupen se les puede ver llegar ya sea en vehículos particulares, le la empresa o en transporte público. A un costado de recepción y control de acceso no puede faltar un demostrador el cual cuenta con folletos de “tecnologías domésticas” o una historieta de “Aventura de Consumando” para reforzar así la cultura de un consumo inteligente.

Ubicación vías de acceso

La Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), está ubicada en Circuito Interior número 208, en la colonia Condesa; junto INEA, a 3 cuadras de la Embajada Rusa, la Secretaría de Economía y casi enfrente de el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social; para poder tener acceso a él se cuenta con varias vías alternas: ya sea 1) llegar por la línea 1 (línea rosa) del metro bajando en la estación Juanacatlán o Chapultepec, o bien por cualquier línea que entronque con éstas y 2) si se llega en automóvil sólo debe incorporarse al Circuito ya sea por Av. Constituyentes, Reforma, Chapultepec, Patriotismo, Benjamín Franklin.

Interior de la organización

La estructura de la organización en cuanto a distribución de espacios es muy anticuada, poco atractiva y motivante, con poca luz y lugares de esparcimiento, los baños están controlados con llave personal de cada empleado, las escaleras de servicio son accesibles pero inseguras al igual que los elevadores; al ingresar a cada piso por el medio disponible se encuentran los tableros de avisos tapizados de información muy variada y desorganizada sobre diversas actividades externas y internas de la organización, resaltando de alguna manera de la ideología de la empresa, y aunque es una institución de gobierno se tiene depósitos de colilla más que de basura, como medidas preventivas se cuenta con rutas de evacuación, manguera contra incendios, salidas de emergencias. El espacio entre escritorio u oficina es común y abierto, no está personalizado, visualmente es un desorden de papeles, cajas, archiveros, gavetas.

Vestimenta

Son muy diversas las formas de vestir del personal de la PROFECO pero se distingue lo siguiente los altos ejecutivos tanto hombre como mujeres pero en su mayoría hombres van formalmente vestidos, es decir, traje sastre en colores oscuros con portafolios en mano y las mujeres igualmente con trajes sastres con las más diversas combinaciones, en algunos casos el logotipo de la institución se encuentra bordado o estampado el logotipo de la institución, el personal de servicio externo como los de limpieza traen las batas o uniformes de su empresa filial; el personal técnico o de talacha lleva ropa con la que generalmente se sienta cómodo para trabajar: un pantalón de mezclilla, botas, alguna camiseta o camisa, chamarra o suéter común, y el personal administrativo se viste de forma casual con cierto grado de formalidad e informalidad según el caso y por comodidad.

OBSERVACIÓN GENERAL:

- Deterioro en la estructura arquitectónica tanto interna como externa del edificio, utiliza colores pardos para su decoración, no cuenta con la iluminación adecuada; en cuanto a distribución de espacios, no cuenta con los suficientes para cubrir tanto, la necesidad de las personas que solicitan un servicio como de las que dan su servicio, (por ejemplo el estacionamiento es insuficiente), las áreas de desecho están contiguas a la entrada, visualmente al interior se percibe mucho desorden y poca limpieza, las rutas de evacuación y acceso son inseguras, faltan de señalizaciones para identificar las áreas o departamentos a los cuales se quiere acceder.
- A la distancia el edificio de la PROFECO sobresale por las banderillas que penden de él a un costado con sus colores y logotipo institucional, así si es visualmente reconocible.
- Cuenta con excelentes vías de acceso para llegar desde cualquier punto de la ciudad.
- Es bueno que se mantenga la visión, la misión y los valores presentes en cuadros colocados en las paredes
- Es parte muy buena de la imagen que se lleguen a utilizar accesorios en el vestir que distingan a la institución

CRÍTICA:

Con todo esta serie de descripciones de los espacios que rodean a lo organización tanto interna como externamente podemos darnos cuenta de que no le son del todo favorables tanto para la proyección de una imagen externa estable, como para una interna favorable, ya que, a nivel visual, su estructura arquitectónica presenta la gran paradoja de no ser una institución gubernamental vigente acoplada a la situación actual de modernidad, transparencia y de cambio; aunque se mantengan presentes los valores de la institución; internamente la disposición de los espacios y las cosas es visualmente confuso y desordenado, lo que ha dado lugar, a la forma de ser de la mayoría del personal que actúa descuidadamente y con poca disposición de servicio y trabajo, de lo cual se obtiene el actuar burocrático de toda institución de gobierno. Se seguridad es parte de cualquier organismo para evitar cualquier percance. Se debe hacer mayor difusión de la ubicación del

lugar por ser ahí donde se ubica el edificio matriz, sin dejar de lado a las instituciones alternas. En cuanto a la vestimenta del personas nos podemos dar cuenta 1) de su personalidad y 2) del nivel laboral que ocupa, por ejemplo, el personal con traje sastre y zapato lustrado, generalmente son los directivos quienes además, tienen el privilegio en el uso de estacionamiento, que no les hace perder tiempo y les brinda comodidad, el personal con ropa casual sin tanto lujo generalmente forma parte del área administrativa, ubicados detrás de recepción, recursos humanos, del secretariado, y que generalmente, pierde tiempo en buscar un lugar para estacionarse y que dependiendo su ingreso, será su carro; y el personal con ropa de trabajo o talacha generalmente pertenecen al área operativa de la organización como los de la sección de producción de Radio y TV, que se transportan en camionetas o carros de la misma empresa y salen a comer: tortas, tacos según el tiempo disponible y el lugar donde se encuentren.

3.3 RECURSOS SOCIO-CULTURALES EN LA PROFECO

No nada más en lo relacionado a la manera de hacer las cosas y al sentido que le brinda a todo lo que los miembros de una organización llevan a cabo se conoce como cultura, sino también, la cultura es aplicable a la forma en como se comunica la organización, es decir, al estilo comunicativo propio y característico que se establece, desarrolla y refleja una organización.

Este estilo que se refleja entonces en⁴³:

- *La forma en como la organización se comunica.* Esto es, la dirección que adquiere el flujo de mensajes a través de la estructura jerárquica (vertical, horizontal), el objetivo de los mensajes (informar, comunicar, transmitir órdenes o instrucciones), su formato (directo, indirecto, incluyente, sugestivo, accesible) y los medios que utiliza.
- *La forma como se comportan comunicativamente los miembros.* Este comportamiento comunicativo de los miembros simboliza la cultura organizacional y determina la calidad y la eficiencia de la interacción comunicativa. Está plagado de acciones comunicativas intuitivas emotivas, expresadas y conceptualizadas (no racionales) que se expresan mejor con imágenes que con ideas puesto que evocan más a los sentidos que el intelecto. Por ejemplo: los patrones generales de interacción, el lenguaje, el comportamiento no verbal de los miembros y el ritual.

⁴³ FERNÁNDEZ, Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. (Compendio). México. Trillas 1991. Biblioteca básica de comunicación social. / ANDRADE, Rodríguez de San Miguel, Horacio. Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación.

Al respecto, de la relación entre comunicación y cultura contamos con 2 instrumentos importantes para la visualización y entendimiento adecuado del comportamiento comunicativo derivado de la cultura organizacional: *el sociograma* y *el organidrama*, los cuales son una forma de representación gráfica de los relatos, escenas y acciones que ocurren dentro de un escenario particular, la organización. En ellos, el principal estudio recae sobre los personajes o actores o sujetos en escena, en cuanto a sus formas de ser y de actuar en la interacción.

3.3.1 EL SOCIOGRAMA DEL ÁREA DE RADIO Y TV DE LA PROFECO

Uno de los trabajos más importantes de un administrador es determinar cuantos y que tipos de grupos de trabajo existen dentro de la organización y quienes son sus miembros. Y para ello, recurre a la sociometría⁴⁴: una herramienta analítica que le permitirá obtener tal información, además, de proporcionarle información sobre su estructura interna, la identificación de su líder, el nivel de status, los roles y sus redes de comunicación.

Ahora bien, un *sociograma*: es un diagrama que vincula en forma visual a los individuos dentro de un grupo, o bien, resume las relaciones formales e informales entre sus miembros⁴⁵. Del mismo modo, representa una conexión entre las redes de comunicación e información que permite una lectura simbólica de acercamientos y distancias entre los individuos y/o los grupos dentro de una organización, finalmente, es un reflejo de la realidad de la organización en cuanto a la aceptación y cumplimiento de cargos, roles o *funciones*.

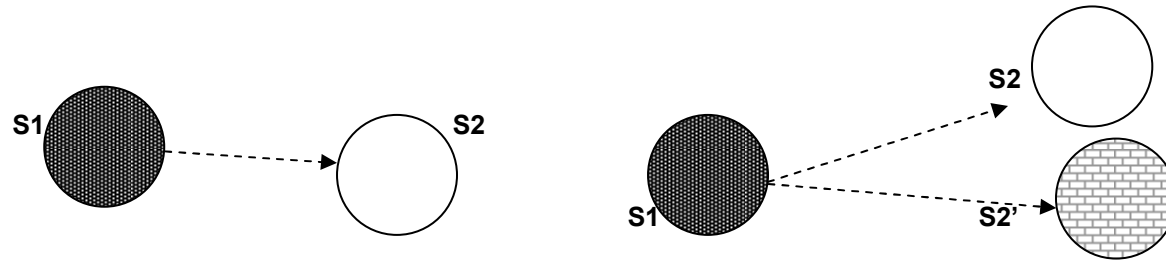
De tal manera que contiene en si mismo, una gran complejidad visual al tratar de retratar el cómo de las redes o tejidos del comportamiento y discurso humano real de una organización. Por ejemplo: reconocimiento de líderes no impuestos. Sin dejar a un lado los factores intrínsecos como son: edad, antigüedad, el puesto o función que desempeña, el género, en ocasiones el rol familiar, que intervienen en su análisis y aplicación.

⁴⁴ CASANOVA, María Antonieta: La sociometría en el aula. Editorial Muralla. Madrid 1991.

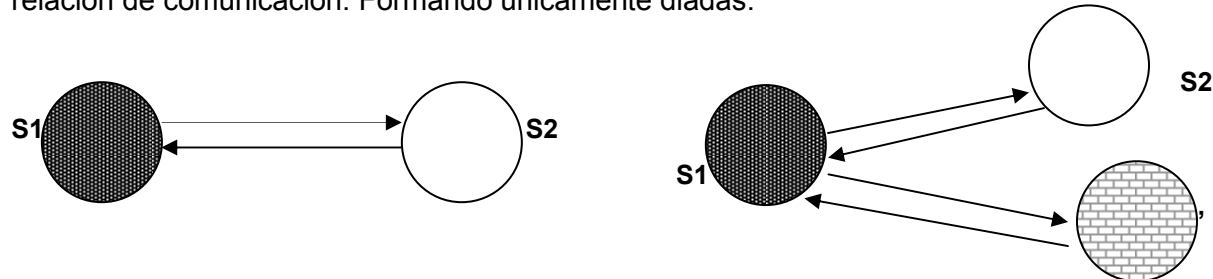
⁴⁵ BARTOLI, Annie: Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Editorial: Paidós. Barcelona 1992.

El sociograma se puede clasificar en⁴⁶:

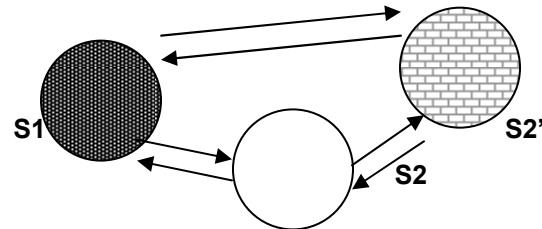
UNIDIRECCIONAL: Solo existe relación en un solo sentido: sujeto1, se comunica con Sujeto 2 y/o sujeto 2', sin recibir retroalimentación alguna. Posiblemente está dando alguna información o mandato.



BIDIRECCIONAL: La relación que se establece es recíproca, es decir, sujeto1, sujeto2 y sujeto 2' establecen una relación de comunicación. Formando únicamente diadas.



MULTIDIRECCIONAL: Existe una reciprocidad constante y dinámica entre todos los sujetos involucrados.



⁴⁶ GÓMEZ, Ceja, Guillermo: Planeación y organización de empresas. Editorial: Mc Graw-Hill. 8va. Edición. México 1994.

En el sociograma, no sólo se pueden identificar sujetos aislados como⁴⁷:

- *Reserva*: guarda los datos y no da información
- *Sujeto primario*: recibe información, pero no liderea.
- *Constructo*: protección de amenaza u oportunidad.
- *Sujeto secundario* da información y genera sus propios datos buscando relacionarlos.
- *Enlace*: persona que no se establece en un grupo y por lo tanto, está fuera de él pero integra.
- *Conector*: aquella persona que está integrada al grupo, y que además, pasa y recibe información.
- *Aislado*: aquel grupo o persona que siempre se mantiene al margen de toda interacción, no provoca ningún tipo de reacción.
- *Punto nodal*: se asemeja al personaje del líder ya que guarda altos niveles de convocatoria, sin embargo no es reconocido como tal.
- *Juego perverso*: es un grupo, que se forma generalmente, por 3 individuos, 2 de los cuales mantienen un alto grado de interacción, y el tercero es excluido de esa interacción.
- *Líder*: aquel personaje con altos niveles de convocatoria, aquel a quien todos quieren seguir e imitar, generalmente, presenta una personalidad de impacto y carisma y presenta capacidades y actitudes de mando.
- *Aislado estratega*: aquel grupo o persona que generalmente se mantiene al margen de toda interacción, sin embargo para obtener alguna oportunidad o ventaja de pone en acción y de algún modo si provoca ciertas reacciones.

⁴⁷Apuntes de Prácticas Profesionales para Comunicadores Organizacionales: El sociograma. 2005.

Sino también, una serie de grupos, que nos permiten entender mejor las formas y estructuras de interacción en un escenario determinado, entre ellos encontramos de primera mano: a la diada (2), triada (3), cuarteto (4) y así consecutivamente que dependen del número de individuos que los componen, y por otro sus características más sobresalientes⁴⁸:

- *Errático*: Grupo poco confiable.
- *Conservador*: Grupo demagógico y ortodoxo, que busca siempre permanecer estático.
- *Apático*: Grupo caracterizado por la pereza y el poco interés en el trabajo y desempeño de sus tareas.
- *Estratégico*: Grupo que busca y encuentra ventajas y oportunidades, generalmente, no le importa como llegue al fin último. Provoca cambios.

Ahora bien, las técnicas para la realización del análisis de un sociograma son⁴⁹:

- *Observación participante*: Observación directa y participativa sobre la integración, movilización, formas de trabajo y coordinación, caracterización de un grupo y de los individuos que lo conforman, detección del número de personas, ubicación de los individuos aislados y de los mismos grupos. Ser uno de ellos, vivir con ellos, sin que se den cuenta de que en realidad son observados.
- *Observación no participante*: Observación indirecta y no participativa sobre la integración, movilización, formas de trabajo y coordinación, caracterización de un grupo y de los individuos que lo conforman, detección del número de personas, ubicación de los individuos aislados y de los mismos grupos.

⁴⁸ Ídem

⁴⁹ Ídem

Y las técnicas de registro de éste son⁵⁰:

- *Bitácoras de registro*: Es el registro detallado de todas y cada una de las actividades, características, comportamientos, actitudes, tiempos de cada individuo observado.
- *Registro fotográfico*: Es un recurso de identificación con imagen fija, que permitirá con detalle, caracterizar e identificar a un individuo en un instante o serie de instantes precisos.
- *Registro videográfico*: Es un recurso de identificación con imagen en movimiento, que permitirá con detalle, caracterizar e identificar a un individuo en acción sin perder detalle alguno de cada momento.

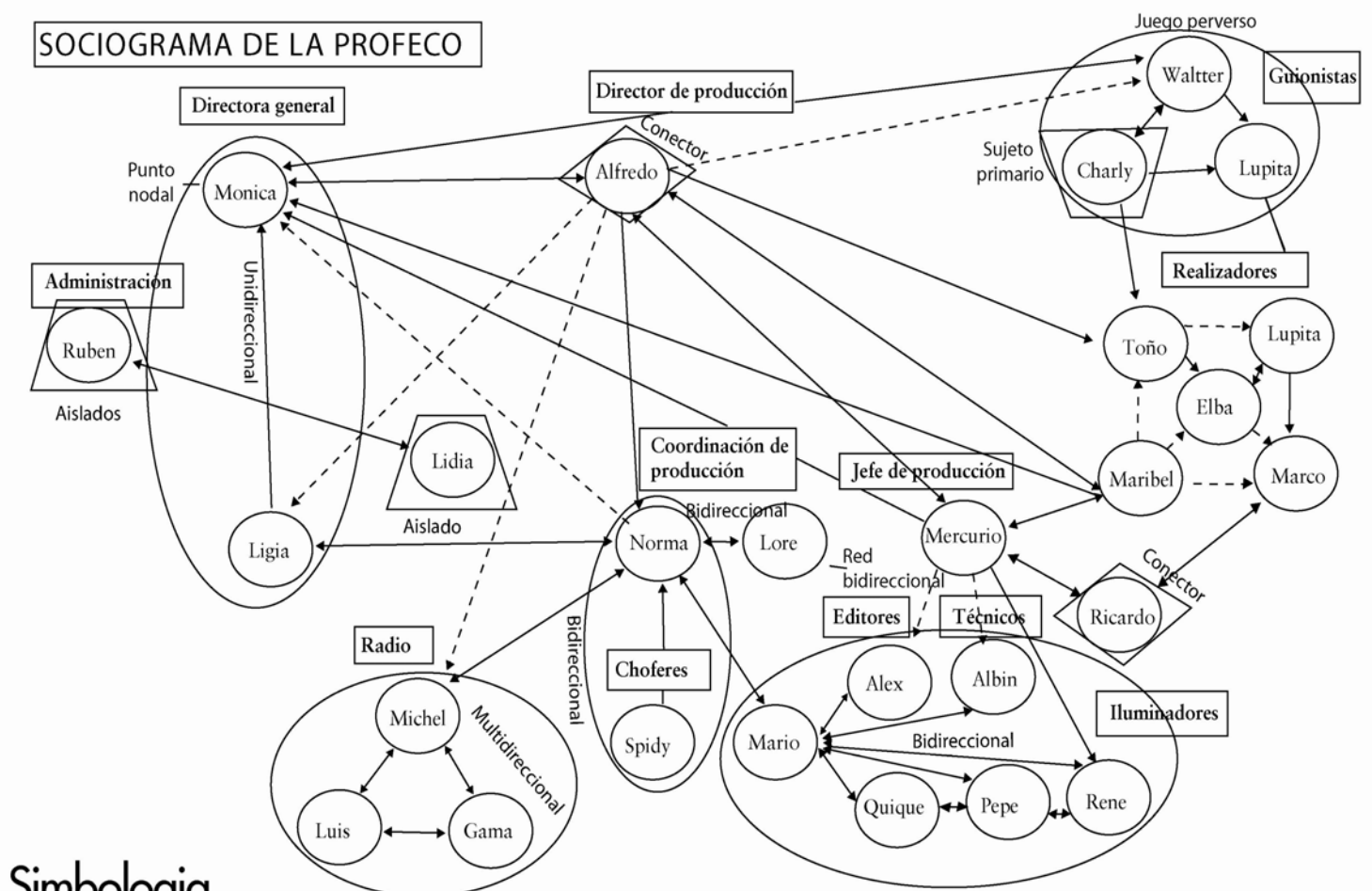
Con toda esta lluvia de conceptos, se procederá a la presentación y análisis del sociograma obtenido de la dinámica vivida y conversada (entrevistas no estructuradas en la que se vertían puntos de vista) en el Área de Radio y TV de la PROFECO, con el apoyo tanto de:

1. La observación participante como de la no participante y el registro de los datos en bitácoras por cada día laborable, con la fecha y hora y con identificador (nombre) del grupo o individuo en observación.
2. Posteriormente, toda la información obtenida fue depurada, identificando para el sociograma, los personajes más importantes, por nombre, por edad, sexo, puesto o área de trabajo, en algunos casos escolaridad y las actividades que realizaban con una respetiva descripción de cómo es y cómo trabaja (desde una perspectiva personal por el *trato* establecido y por los compañeros con quienes conviven)

⁵⁰ Ídem

3. Después de esa caracterización individualizada, se trató de identificar como se llevaba la conformación de los grupos tanto por amistad y empatía, como por trabajo, además de puntualizar las características que los representaban como grupo.
4. También, dentro de la identificación misma de los grupos se trato de visualizar y representar cómo se llevaba a cabo su interacción, es decir, quién se comunicaba con quien, quién informaba, quién recibía esa información, quién sólo se informaba y guardaba la información y quién generaba conflicto.
5. Finalmente, ya con una caracterización establecida, se procedió a tipificar tanto a los individuos como a los grupos de acuerdo a la clasificación anterior, estableciéndolo ya en un diagrama con su simbología.

SOCIOGRAMA DE LA PROFECO



Simbología

- | | | | |
|-------|--------------|---|----------|
| → | Información | □ | Puestos |
| ↔ | Comunicación | ○ | Personas |
| - - → | Conflicto | | |

ANÁLISIS DEL SOCIOGRAMA DE LA PROFECO

ANÁLISIS DEL SOCIOGRAMA DE LA PROFECO			
	ELEMENTOS ENCONTRADOS	INTERPRETACIÓN	
POR ESTRUCTURA	UNIDIRECCIONAL	LIGIA - MÓNICA SPIDY – NORMA CHARLY- LUPITA CHARLY- TOÑO ALFREDO – TOÑO LUPITA – MARCO MERCURIO - RENÉ	Se representa en las situaciones de mandato, de un superior a su subordinado, donde no se pretende recibir retroalimentación alguna y por lo tanto solo está informando.
	BIDIRECCIONAL	Es una estructura que se encuentra las más de las veces en el sociograma, por ejemplo: RUBÉN - LIDIA MÓNICA – ALFREDO MÓNICA – WALTER MÓNICA- LORE <i>Y EL GRUPO DE EDITORES, TÉCNICOS E ILUMINADORES:</i> MARIO- ALEX, ALBIN, QUIQUE, PEPE, RENE	Esta estructura puede estar dada por dos situaciones: empatía informal y/o relación estrictamente laboral formal, en la que se genera una relación de retroalimentación y por tanto de comunicación para sacar el trabajo con apoyo
	MULTIDIRECCIONAL	CONFORMADA POR <i>EL GRUPO DE RADIO:</i> MICHAEL – LUIS – GAMA	Es el único grupo que trabaja bajo retroalimentación dinámica, en la que todas las personas están involucradas y del que puede originarse un trabajo de calidad en menor tiempo.

POR CARACTERIZACIÓN DE GRUPOS	ERRÁTICO	Alfredo director de producción	Es una persona que actúa convenientemente poco confiable y muy autoritaria que brinda apoyo sólo a los cuates
	ESTRATÉGICO	Los realizadores: Toño, Elba, Marco, Lupita y Maribel	Ya que dentro de sus peleas y se ayudan entre ellos en la realización de sus cápsulas para el programa, buscan siempre ventajas y oportunidades y generalmente no les importa llegar a su fin.
	CONSERVADOR	Representado por Mónica Braun y sus autoridades superiores	Representada así por el rango que ocupa como Directora General con el cual, debe cumplir y hacer cumplir la normatividad y estructura de trabajo que le exige la organización para la que trabaja.
POR CARACTERIZACIÓN DE INDIVIDUOS	LÍDER FORMAL	Representado por Mónica Braun	Es un líder al que deben seguir, de alguna manera contiene en su persona el liderazgo jerárquicamente otorgado, lo cual le permite ejercer un poder.
	SUJETO PRIMARIO	Mercurio jefe de producción	Porque, delega las responsabilidades a otros, por ejemplo, es el jefe directo de los técnicos, pero al tener problemas con ellos, le pasó el mando a Norma la coordinadora de producción Es una persona un tanto apática, que recibe instrucciones pero no liderea.
	LÍDER INFORMAL	Norma Coordinadora de producción con apoyo de Lorena	Juntas coordinan los movimientos de las grabaciones, hacen un calendario semanal de las salidas de grabación y las actividades a realizar. Forman en sí un grupo dinámico, movido, trabajador y emprendedor el punto nodal que guarda anonimato,
	RESERVAS	Los técnicos	Es un grupo cerrado, entre ellos conviven bien, hacen su trabajo y nada más cumplen órdenes y que generalmente no interactúa y que guarda información.
	CONSTRUCTO	Alfredo y los G8	Este personaje forma parte de un constructo que le sirve de escudo y protección ante la amenaza de cualquier índole.

3.3.2 ORGANIDRAMA

De la misma manera, en que encontramos las estructuras de relación entre los individuos que laboran en la organización (Profeco) en el sociograma; el organigrama⁵¹: nos permite divisar la existencia de diferentes tipos de relatos actorales – verbales y no verbales- , donde el espacio teatral es lo más importante, ya que es allí donde el hombre pueda ser más fácilmente identificado y caracterizado debido a la semejanza conceptual que se le ha otorgado en la sociedad. Entre los cuales podemos encontrar principalmente al héroe, villano, víctima, y en un momento dado al comparsa como mediador en la escena.

Estos relatos comprenden lo que se dice y se caracteriza actoralmente, y son⁵²:

- *Relato de Dramaturgia*: representará los conflictos, los problemas y el acceso al poder.
- *Relato Épico*: donde hay héroes salvan la organización y un juego de vencedores y vencidos,
- *Relato Lírico*: se dan los sentimientos de afinidad, amistad, apoyo, simpatía, empatía, preferencia.
- *Relato Novelesco*: en el que se identifica la faceta de lo ideal, la fantasía, lo imaginario como: los sueños y las aspiraciones, es decir, la verdadera proyección del trabajador frente a la organización.
- *Relato de Terror*: identifica los sentimientos de miedo, que generan las mejoras, los cambios o los ajustes en la organización. Y estarán representados en: los recortes, mejoras o cambios de personal, las estrategias de capacitación.
- *Relato de Comedia*: simbolizará lo chusco, la burla a las reglas e la organización, las situaciones espontáneas, estrategias de engaño, lo divertido (hay que ganarle a la organización), complicidad, buscar el camino para evitar el peso de la norma y la disciplina de la organización.

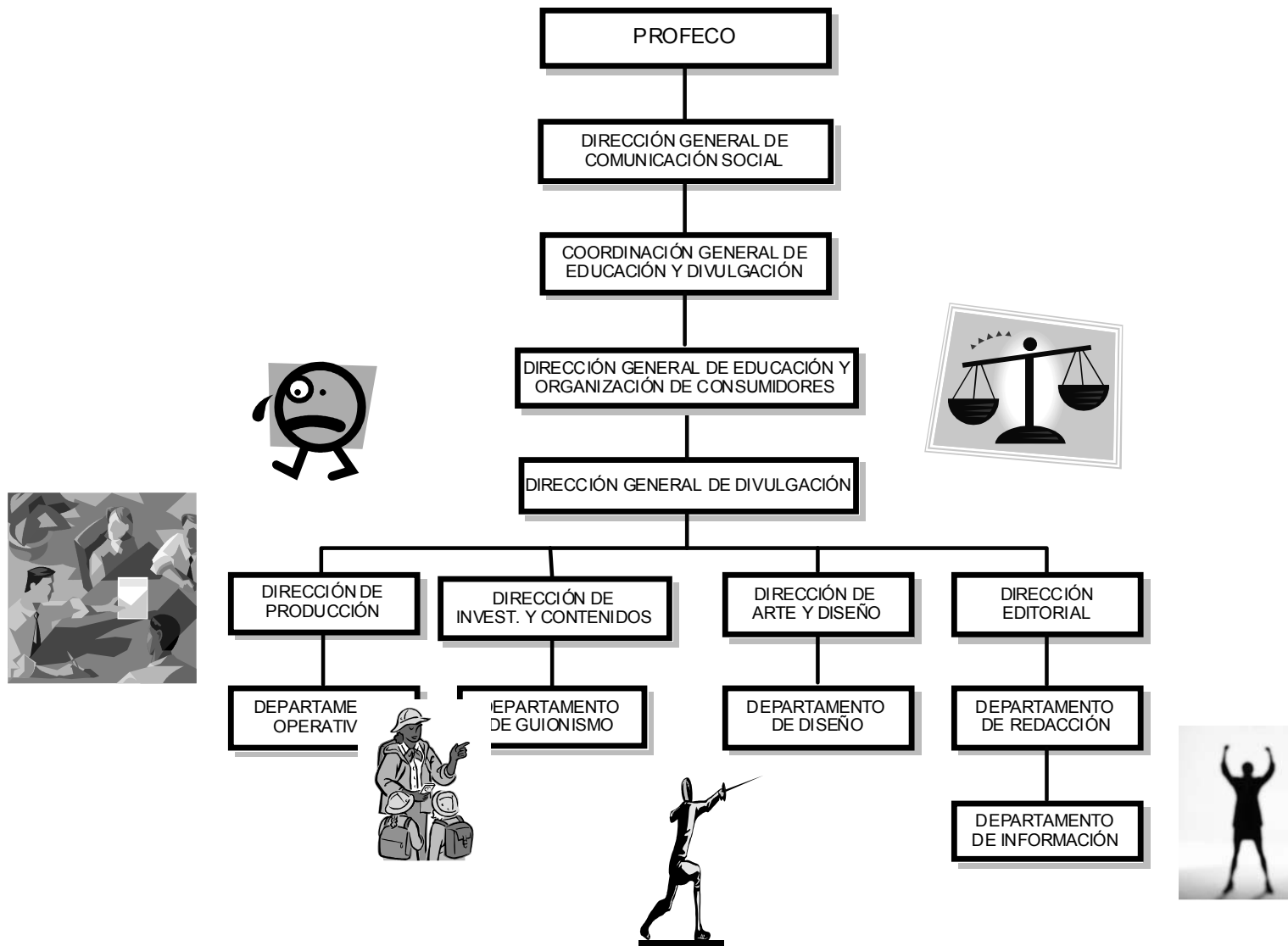
⁵¹ Apuntes áulicos en Prácticas Profesionales para comunicadores organizacionales.: Cultura organizacional.2005.

⁵² Ídem

A continuación se presentará el organidrama de la Profeco que pretende reflejar la situación íntimamente informal de los trabajadores del Área de Radio y TV de la Profeco, con el apoyo de instrumentos como:

1. La observación participante y no participante y el registro de los datos en bitácoras por cada día laborable, con la fecha y hora y con identificador (nombre) del grupo o individuo en observación. Básicamente, recurrimos tanto a los datos obtenidos como a los instrumentos de trabajo para estructurar el sociograma
2. Sin embargo, la diferencia radica en la adaptación de los datos a la aplicación del organidrama en cuanto al tipo de relatos que lo conforman y posteriormente, poder representarlos con imágenes o caricaturas sobre el organigrama formal.

CUADRO 10: ORGANIDRAMA DEL ÁREA DE RADIO Y TV DE LA PROFECO



ANÁLISIS DEL ORGANIDRAMA	
TIPO DE RELATO	INTERPRETACIÓN
RELATO DE TERROR	Empezando por la de mayor rango es Mónica Braun, ella es una jefa autoritaria temida por muchos y odiada por varios, es una persona muy especial trata muy mal a los de tele por que ella le gusta más lo de la revista. Ella representa la tiranía, bajo un escenario de miedo y terror, en ella se recarga toda la responsabilidad de una Dirección General, siempre tiene la razón y el poder sobre los demás en su trabajo y a veces en su persona.
RELATO DE COMEDIA	Después sigue Alfredo que es el director de producción, conocido por los técnicos como "tontin" el también ejerce autoritarismo, no les da de comer a sus trabajadores a la hora de la producción. Sólo plática con sus amigos que se les conoce como los g8 ya que gozan de privilegios por estar con él, muchos lo critican por que no tiene estudios concluidos, a cambio de algunos trabajadores. Este un personaje ambivalente que por un lado ejerce el autoritarismo a través de medios sutiles pero cruciales - de los que la gente no escapa- pero no cuenta con algo significativo el conocimiento y el status de profesionalismo necesario para se respetado, escondiéndose en su grupo de amigos.
RELATO ÉPICO	Después sigue como te mencione es la coordinadora de producción también recibe ayuda de Lorena, ellas coordinan los movimientos de las grabaciones, hacen un calendario semanal de las salidas de grabación y las actividades a realizar, le gusta el chisme y hace lo posible por enterarse de lo que pasa, es de las únicas licenciadas tituladas en TV. Lorena tiene poco menos de dos años trabajando ahí no sabe mucho y apenas esta aprendiendo. Son personas que toman las riendas de un mandato, saben moverse, conseguir lo que se necesita y quieren, les da la oportunidad de estar en todo, son heroínas sutiles.

<p>RELATO DE COMEDIA</p>	<p>Mercurio es el jefe de producción, el es muy tranquilo delega las responsabilidades a otros, es el jefe directo de todos los técnicos pero como tuvo problemas con ellos solo le paso el mando a Norma coordinadora de producción al igual que los reportes de los servicios de grabación, también es integrante de los g8. Es una persona que no contiene mucha capacidad de mando y convocatoria, por esta ambivalencia de responsabilidad y delegación es imposible interactuar con diferentes personas en rango.</p>
<p>RELATO DE DRAMATURGIA</p>	<p>Los realizadores, se pelean entre ellos y se ayudan entre ellos en la realización de sus cápsulas para el programa a pesar de eso critican mucho a Toño que es el realizador general, lo critican por que se cree mucho y tiene una actitud de superior ante los demás que son muy jóvenes de 21 a 24 años. Viven bajo un escenario de conflicto constante, pero no les queda de otra que trabajar y sacar la chamba, se unen para protegerse de un superior, es decir, bajo conveniencia.</p>
<p>RELATO LÍRICO</p>	<p>Los técnicos, se llevan bien entre ellos y los une sentimiento de odio por Alfredo, solo uno de ellos llamado Ricardo es odiado y lo alejan de ellos ya que también pertenece al grupo de los g8 son los personajes de la talacha, el grupo más unido y leal, estarán en conflicto solo con la gente a quien ellos llaman los que visten de traje y reciben las felicitaciones, son muy leales entre ellos.</p>

FRAGMENTO DE ENTREVISTA “ 1 ”

Nombre: Norma Hernández Cruz

Puesto: Coordinación de producción.

¿Cuántos años tienes trabajando para PROFECO?

Tengo 5 años laborando en el puesto de coordinación de producción.

¿Tú organizas toda la producción de radio y televisión?

No, yo sólo coordino las grabaciones para televisión. Organizo las distintas grabaciones que van a realizar nuestros realizadores para poderles proporcionar el equipo que necesiten. Aquí en PROFECO solo contamos con dos equipos de grabación y existen 5, esto es lo que organizamos cada semana, ellos nos piden el equipo con el día que quieren grabar ya dependiendo si alguien mas lo pidió el mismo día se acepta la solicitud o no.

¿Coordinas también las distintas grabaciones de los realizadores?

No, solo se les ayuda en cuestión de producción ya sea que necesiten utilería y algún permiso para grabar. También si necesitan dinero para estacionamiento, alimentos, o si necesitan contratar algún actor ya me preguntan a mi y yo lo hablo directamente con Mercurio (Jefe de Producción) ya los dos vemos si se les autoriza, pero los muchachos son responsables de sus grabaciones.

También existen producciones responsables por Alfredo Abaroa (director General de Producción) en ellas tenemos que estar presente y apoyarlos en la producción de la grabación. También en la grabación de las conducciones del programa de Televisión.

¿Que otras actividades realizas a parte de la coordinación del programa?

Bueno también soy I responsable de los vehículos de producción, con tamos con dos camionetas para facilitar el transporte de los realizadores a sus grabaciones. Y de comprobar los gastos de cada mes en la realización del programa de Televisión y también si aquí hago lo de radio, también compruebo sus gastos de cada mes

OBSERVACIONES:

Gracias a la entrevista se puede comprobar que solo se interesan por la producción de televisión, también a pesar de tener alguien directo para la coordinación del programa no sabe como realizan las grabaciones los realizadores. A pesar de ser la coordinadora no hace nada de coordinación solo les dice cuando puede grabar quien.

También podemos apreciar que Norma es el único contacto entre los directores y los técnicos que realizan el programa de Televisión. A pesar de que ellos tienen la posibilidad de hablar directamente con el director general o el jefe de producción muchas veces prefieren decírselo a Norma.

FRAGMENTO DE ENTREVISTA “ 2 ”

Con: Marco Chiquet Espinoza(realizador):

... ¿Qué problemas percibes en tu área de trabajo?

- Hay muchos problemas al respecto en la organización y realización del programa, tanto con el personal técnico como con los mismos realizadores, guionistas y jefes de producción.
- Los jefes no están comprometidos con su personal ya que con tal de hacerlos enojar a los técnicos siguen dando ordenes de grabaciones a deshoras, no les reponen su hora de comida, no se hablan bien, y buscan siempre la forma de correrlos.
- Sin duda alguna, el problema se genera desde los altos mandos, donde no está el compromiso por comunicarse con su personal y resolver los problemas, solo quieren terminar con los problemas, no haciéndoles caso o corriendo al personal que no les cae bien.
- Falta de preparación del personal, tanto de directivos como realizadores, técnicos y administrativos. La mayoría es gente que subió al puesto por contactos, no por su calificación para el puesto.

... Y ¿qué pasa con la organización del trabajo?

Cada realizador recibe la orden de trabajo para cada programa, esta es dada por el departamento de difusión, y repartida a cada uno por la jefa de producción. De ahí, cada quien concreta las citas, saca permisos para las locaciones, investiga sobre el tema que le toca y al término de todo eso aparta su lugar en la semana para ocupar los recursos de producción, como camionetas, cámaras, micrófonos, personal técnico, estudio, etc.

Al terminar cada realizador su trabajo, hay una junta general del departamento de radio y televisión, donde nos ponemos de acuerdo para el armado del programa, es decir, coordinar la investigación de cada uno, en que parte del programa va a ir determinada cápsula, que información sirve y cual no, hacer el argumento que unirá a todas las partes.

Una vez editadas todas las cápsulas se unen, este trabajo también es repartió por la jefa de producción, dando a cada uno de los técnicos de edición y de audio una parte, que al final es editada por completo por el jefe de edición.

Cuando el programa esta terminado por completo, el director de difusión baja a revisarlo, junto con el director de producción, lo observan hacen criticas sobre el, y se queda igual o le quitan partes que no vayan de acuerdo ala imagen o línea de la PROFECO, o que afecten a otros particulares...

OBSERVACIONES:

- Existen muchos problemas al respecto en la organización y realización del programa, tanto con el personal técnico como con los mismos realizadores, guionistas y jefes de producción.
- Con los técnicos ya que en ocasiones no quieren realizar su trabajo como se les indica, algunos se enojan porque salen tarde o tienen que llegar temprano, o incluso porque pierden su hora de comida por tener que estar en grabaciones.
- Los jefes no están comprometidos con su personal ya que con tal de hacerlos enojar a los técnicos siguen dando ordenes de grabaciones a deshoras, no les reponen su hora de comida, no se hablan bien, y buscan siempre la forma de correrlos.
- Por su parte los técnicos, realizan su trabajo de mala gana, no llegan temprano, no respetan a los realizadores, hacen las tomas mal, no editan rápido, etc.
- En cuanto a los realizadores, entre ellos hay problemas por la organización, ya que algunos tienen que salir a grabar a la misma hora y no hay recursos, o se tardan en hacer sus cápsulas mientras que los otros ya terminaron y no pueden avanzar en el programa.

- El personal administrativo tiene problemas tanto con los jefes como con los realizadores, en primer lugar porque sienten que les cargan mucho el trabajo y con los realizadores porque les dejan el trabajo de estar realizando citas o cancelándolas y dicen que esto no es parte de su trabajo.
- Los jefes tienen problemas con todos, ya que no se preocupan por prestar atención a las necesidades de los demás, ni toman en cuenta sus opiniones, ya que solo quieren que se haga lo que ellos dicen sin importar si la idea del otro es mejor. Entre ellos mismos se pelean por el "poder", ya que se echan tierra cuando hablan con los demás.
- Sin duda alguna, el problema se genera desde los altos mandos, donde no esta el compromiso por comunicarse con su personal y resolver los problemas, solo quieren terminar con los problemas, no haciéndoles caso o corriendo al personal que no les cae bien.
- Otra causa de todos estos problemas es la falta de preparación del personal, tanto de directivos como realizadores, técnicos y administrativos. La mayoría es gente que subió al puesto por contactos, no por su calificación para el puesto.

Ya hemos conocido el mundo de las representaciones y la cultura en la PROFECO, a continuación, conoceremos el proceso a través del cual los elementos culturales, estructurales de la organización, (etc.) son transmitidos y reconocidos por todos los individuos involucrados con la PROFECO (trabajadores, ejecutivos, proveedores, clientes). Además de conocer cómo funciona el proceso de interacción y cual es el papel de la comunicación en ello en el establecimiento de los vehículos comunicativos materiales y humanos.

CAPÍTULO 4:
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA PROFECO

4.1 LA COMUNICACIÓN

Con los movimientos, los gestos, las señales, los sonidos, los signos gráficos -considerados las formas más simples de comunicación-, hasta con el sistema más complejo de lenguaje articulado, el ser humano busca y logra la manifestación de lo que piensa, siente y quiere a los demás, por medio de -lo que a nivel cognitivo- transforma en ideas y pensamientos, para así lograr establecer una serie de relaciones comunicativas y de interacción con los que le rodean y con el medio (logra la socialización).

Ahora bien, para ser más entendible este escenario, a continuación se citarán algunos conceptos básicos sobre la comunicación, en primera instancia, enlistaremos a la comunicación misma:

Que es considerada como un “acto inherente al hombre, que le ayuda a expresarse y a conocer más de él mismo, de los demás y del medio que lo rodea”⁵³, es decir, la comunicación es un acto o acción esencial del hombre y en él, por medio de la cual, logra la expresión, la conciencia y el entendimiento mutuo con el mismo, los demás y lo que le rodea para así poder vivir y sobrevivir.

Por otro lado para Annie Bartoli, la comunicación está definida bajo 3 dimensiones diferentes⁵⁴:

- En la primera, es considerada como “el *acto* entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca un significado en común”⁵⁵, esto es, se pone en común un algo llamado información, con el objeto de que sea conocido, reconocido y entendido por todas y de las personas involucradas en ese instante.

- En la segunda, es considerada como un *objeto* en relación a una visión instrumental, es decir, como un vehículo primordial para la transmisión de algún mensaje, para la interacción y/o la satisfacción de las necesidades expresadas.

⁵³ GONZÁLEZ, Alonso Carlos. Principios básicos de la comunicación. Editorial. Trillas. México, 1984.

⁵⁴ BARTOLI, Annie: Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Editorial: Paidós. Barcelona 1992.

⁵⁵ PAOLI, Antonio. La comunicación. Editorial. Edicol. México 1977.

Y...

- En la tercera como un *medio*, es decir, una forma de motivación estratégica y trascendental, bajo una visión de “oportunidad” para el desarrollo de una acción o proyecto con un objetivo único y especial, (para lograr de alguna manera tomar ventaja sobre algo o alguien).

Así, bajo esta perspectiva, podemos concluir que el significado que se le ha otorgado a la comunicación, por un lado, ha ido evolucionando con el paso del tiempo, y por otro, ha sido objeto de diversas interpretaciones dependiendo de su horizonte de estudio y aplicación, es decir, no se define bajo un solo horizonte, puesto que la comunicación es una actividad propia del ser humano. Es más un hecho sociocultural más que un proceso mecánico.

Sin embargo, se puede señalar que de manera particular, la *comunicación* es en conjunto con estas dimensiones, un *proceso* humano innato, de expresión, interacción y entendimiento dinámico y continuo, con los semejantes, -apoyado en las imágenes y representaciones generadas sobre uno mismo, los demás y el entorno socio-cultural que lo rodea-, además de que paralelamente se abre una brecha de oportunidad, como instrumento y estrategia, a través de diversos canales y medios, para la generación de un cambio persiguiendo siempre un fin.

Por otro lado, partiendo de la perspectiva de la *comunicación como proceso y acto comunicativo humano* tenemos los siguientes elementos y cualidades⁵⁶:

- *Actores*: quienes son los miembros de un grupo determinado y juegan un rol específico. En este caso los distinguiremos como alter (aquel quien es solicitado en el juego de la interacción por ego) y ego (el primer actor, quien inicia el juego de la interacción y el intercambio comunicativo).

⁵⁶ SERRANO, Martín. Coautor. Teoría de la comunicación. Epistemología y análisis de la referencia. Editorial. UNAM FES- Acatlán. México 1993.

Sin embargo, contamos con otro enfoque más común: emisor o cifrador, quien elabora internamente el mensaje que desea comunicar guiado por un propósito, cifra el mensaje mediante el empleo de un código, y posteriormente, lo expresa utilizando algún medio, como la oralidad, la escritura, etc. Y el receptor o descifrador: quien capta el mensaje mediante un sentido biológico (el oído, la vista), lo descifra trata de comprenderlo y responde de algún modo al mensaje recibido.

- *Mensajes*: son complejas estructuras de códigos socializados aprendidos por todos los individuos de una sociedad. Estos mensajes contienen la información que se pretende dar a conocer, -ésta a su vez, es considerada como el contenido básico de toda acción comunicativa. Sin embargo, cabe aclarar que el sólo acto de transmitir un mensaje no se puede considerar como un acto comunicativo total sino hasta que el contenido de dicho mensaje representa un significado comprensible para quien o quienes lo reciban, compatible al mismo tiempo, con la intención de quien lo emitió. El significado no se encuentra en el contenido del mensaje sino en las personas que lo reciben.
- *Imágenes del otro*: éstas son pautas en términos de roles, status y funciones sociales, es decir, al otro se le juzga según el papel social que desempeñe, esto es de manera general, una serie de representaciones (simbólico-valorativas) de los actores en la interacción dependiendo de todo un horizonte conceptual social y cultural.
- *Fines*: objetivos que tratan de alcanzar los actores de la comunicación para satisfacer su necesidad. Generalmente esto se rige bajo estos 5 necesidades humanas que Maslow enumera⁵⁷: 1. necesidades fisiológicas fundamentales, 2. necesidades de seguridad, 3. de pertenencia en el ámbito social, 4. de estima y finalmente, 5. necesidades de realización personal.
- *Canal*: medio a través del cual viaja el mensaje.

⁵⁷ SERRANO, Martín. Coautor. Teoría de la comunicación. Epistemología y análisis de la referencia. Editorial. UNAM FES- Acatlán. México 1993.

- *Acto comunicativo*: Es un proceso en el que intervienen elementos como el emisor, receptor, mensaje, canal, quienes mantienen una relación de interdependencia continua, y que paralelamente se unen a una serie de acontecimientos como: necesidades de interacción, objetivos, personas, circunstancias, contexto, habilidades, actitudes, conocimientos, nivel socio-cultural de cada participante. De la misma manera constituye una estructura fundamental, fuertemente vinculada a las necesidades de expresión, relación social, sobre-vivencia y adaptación al medio.

Por otro lado, las características que lo determinan son las siguientes⁵⁸:

- *Funciona con lenguajes naturales* (movimientos corporales y gestualidad) *y artificiales* (como la escritura), que toman forma a través de un conjunto de signos creados por el hombre y socio-culturalmente aceptados.
- *Es instrumental*, porque emplea medios de soporte y transporte que hacen trascender los mensajes a lo largo del tiempo y el espacio.
- *Es un fenómeno social* porque depende del hombre mismo y del cómo interactúen y estén estructurados los grupos sociales.

Bajo este punto, la comunicación entonces⁵⁹: circunscribe una serie de relaciones sociales por medio de las cuales las personas y los grupos se unen e interactúan en función de una intencionalidad y/o satisfacción personal o grupal, sin dejar a un lado que, con cada hecho o acción que se realice, se genera una reacción en cadena que no sólo afecta al individuo en particular, sino a los a todos con quienes en ese momento guardan una relación de interacción, y el medio que les rodea, siguiendo un esquema de producción y reproducción bajo una capacidad propia de adaptación.

⁵⁸ GALLARDO Cano, Alejandro. Curso de teorías de la comunicación. Editorial. Cromocolor México, 1997

⁵⁹ SERRANO, Martín. Coautor. Teoría de la comunicación. Epistemología y análisis de la referencia. Editorial. UNAM FES- Acatlán. México 1993.

De alguna manera hemos podido explicar el proceso de la comunicación y sus finalidades más próximas ahora se trata de dar una explicación de la relación que guarda con la organización; dado que toda relación social se compone de relaciones comunicativas y éstas conllevan de una u otra manera un proceso de interacción e integración de las personas en grupos y entre los grupos mismos, de acuerdo a sus intereses, necesidades y funciones personales y sociales afines, entonces podemos hablar de la estructuración de una forma de organización.

Esto es, mediante los procesos comunicativos, las personas de un complejo social⁶⁰:

- Organizan sus conductas, se reparten el trabajo y las actividades a realizar en función de sus objetivos.
- Designan los roles que desempeñarán los miembros y sus niveles de jerarquía con el fin de que exista control, regulación y armonía.

Es así que, para de la formación de una organización, tiene que haber comunicación entre los miembros que les permita la creación de vínculos o relaciones con interdependencia mutua para así lograr compartir y orientar objetivos, costumbres, conductas y protocolos tanto a nivel personal como grupal, dando vida a una complejidad organizada que será reconocida como organización (en lo social).

⁶⁰ HUARACHA, Alarcón, Mario Alberto. (2003). Gestión de la comunicación interna: una propuesta estratégica. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México.

4.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Pero, ¿cómo pasa la comunicación al ámbito organizacional? Pues bien, en este sentido se considera que la comunicación es⁶¹: *un fenómeno que se da en toda organización casi de manera natural, -cualquiera que sea su tipo o tamaño-, ya que es por un lado, circunstancial a cualquier forma de relación humana y por otro, uno de los procesos sociales más importantes que dan vida a una organización.*

Es decir, la comunicación es uno de los factores fundamentales para el funcionamiento de las organizaciones, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega papel primordial en el mantenimiento de la misma. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; de tal forma que entre los miembros se llegan a establecer patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales; es así como ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico.

Entonces, la comunicación cumple una serie de funciones dentro de una organización como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, tomar decisiones, solucionar problemas, etc.

Dentro de una organización la comunicación se estudia y se analiza en tres funciones⁶²:

- En la función de producción, la comunicación entraña todas las actividades e información que se relacionan directamente con las formas de capacitación personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para formulación y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.

⁶¹ FERNÁNDEZ, Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. (Compendio). México. Trillas 1991. Biblioteca básica de comunicación social. / ANDRADE, Rodríguez de San Miguel, Horacio. Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación.

⁶² HUARACHA, Alarcón, Mario Alberto. (2003). Gestión de la comunicación interna: una propuesta estratégica. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México.

- En la función innovadora se presentan dos tipos de innovaciones de la organización y en la organización. Las innovaciones de la organización cambian la empresa pero no afectan al personal que labora en ella. En la innovación la organización requiere cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto ya que exige una actitud positiva y de mucha prospectiva en todos y cada uno de los estamentos: directivos, administrativos y empleados. “La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas”⁶³.
- La función de mantenimiento está relacionada con los espacios de socialización de la gente que permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual.

Entonces, la comunicación organizacional será⁶⁴:

- *En un primer nivel:* una parte del estudio de la comunicación, o bien, una disciplina directamente dedicada al razonamiento de los procesos y las relaciones comunicativas de y en una organización o empresa.
- *En segundo:* un fenómeno de interacción y expresión comunicativa y dinámica entre todo el elemento humano mismo de una organización (cada trabajador) y el medio que los rodea (otras empresa u organizaciones, clientes, distribuidores, medios recomunicación, gobierno o autoridades y sociedad en general), es decir tanto, una comunicación a nivel tanto interno como externo, a través de distintos métodos y dispositivos.

⁶³ FERNANDEZ, Collado Carlos, La Comunicación en las Organizaciones, Editorial Trillas, México, 1997

⁶⁴ Ídem

- *Y en tercero:* Un conjunto de técnicas y actividades estratégicas de “oportunidad”, con el objetivo de conseguir visualizar con la exactitud posible el estado de una organización bajo 4 aspectos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con la finalidad de poder insertarse en el mercado de la competitividad, la novedad, lo innovador, la necesidad y del lujo.

Ahora bien, desde el punto de vista del proceso de comunicación entre los trabajadores mismos de una organización y, la organización y el entorno que le rodea (tanto a nivel interno como externo), contamos con 2 vertientes importantes⁶⁵:

- *Comunicación interna:* que es el conjunto de actividades efectuadas y mensajes emitidos por cualquier organización para la creación y el mantenimiento: del entendimiento, la relación, la interacción y la coordinación con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados, motivados y con identidad para contribuir en el logro de los objetivos organizacionales.
- *La comunicación externa:* que es el conjunto de actividades efectuadas y mensajes emitidos por cualquier organización para la creación y el mantenimiento: del entendimiento, la relación, la interacción y la coordinación con y entre el entorno: otras empresa u organizaciones, clientes, distribuidores, medios recomunicación, gobierno o autoridades y sociedad en general tanto a nivel nacional como internacional, para contribuir en el logro de los objetivos organizacionales, como la de promover sus productos o servicios.

⁶⁵ HUARACHA, Alarcón, Mario Alberto. (2003). Gestión de la comunicación interna: una propuesta estratégica. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México.

Sin embargo, no olvidemos que estos tipos de comunicación aunque distintos, interdependientes para la organización y en la organización por tener un mismo fin y de alguna manera complementarse para la transmisión y facilitación de intercambio de mensajes y el cumplimiento de objetivos (manteniendo un cierto nivel de congruencia).

Tomando como referencia, un sistema social en el que existen y desarrollan las interacciones humanas comunicativas, se emite información, se ocupan posiciones o roles diferentes y se organizan entorno a un fin, en una organización sucede lo mismo, es decir, se crean redes o formas relación comunicativa simbólicas, tanto a nivel formal como informal.

4.2.1 COMUNICACIÓN FORMAL

En la cual la comunicación y los mensajes fluyen tomando en cuenta las direcciones de correspondencia que presenta la estructura jerárquica o de funciones de una organización, reflejada en el organigrama⁶⁶.

Ahora bien, de la misma manera, cabe mencionar que de la comunicación formal se desprenden 3 formas más⁶⁷:

- Comunicación descendente: es la que va de la dirección, en sus distintos niveles, a los subordinados, es decir, los mensajes fluyen de arriba hacia abajo. Suele ser la más común y a la que más importancia se da. Puede fluir desde el director general hasta el empleado de menor rango, ya sea directamente, o a través de mandos medios.

En primer lugar, la comunicación descendente debe informar a los empleados sobre:

- Cuál es la función de la empresa, cuáles son sus objetivos, actividad y organización.
- Cuál es su función en la empresa.
- Cuál es su lugar orgánico, qué lugar ocupa en la empresa.
- Quién es su superior y su supervisor inmediato, ante quien es responsable.

Estas informaciones permiten que cada empleado conozca el sentido de su trabajo en relación con la organización y de ésta en la sociedad.

⁶⁶ GOLDHABER, Gerald M. Comunicación Organizacional. 2da. Edición. Edit. Diana, México, 1977.

⁶⁷ Ídem.

Así, la comunicación descendente puede realizarse directamente desde el superior jerárquico más alto a todos los componentes de la empresa, pero esta situación, en una empresa mediana o grande, es prácticamente imposible, por lo que, en la mayoría de los casos la información va llegando en cascada a través de los mandos intermedios, lo que puede dar lugar a que el mensaje final pueda estar desvirtuado con respecto al original.

También, es conveniente mencionar que puede realizarse por medios orales o escritos. Los primeros son más rápidos, pero plantean el problema de su escasa fiabilidad y tendencia a la distorsión, por lo que se intenta que quede siempre una constancia por escrito.

Una forma peculiar de comunicación descendente es la evaluación del desempeño, es decir, la información a los empleados y subordinados del grado de calidad y cantidad en la realización de sus funciones. Para que la evaluación sea correcta, ha de cumplir las siguientes condiciones⁶⁸:

1. Estar relacionada con el trabajo. Evaluar el trabajo, no la persona.
2. Objetiva. Basada en aspectos observables y comprobables.
3. Oportuna en el tiempo. La mejor evaluación es la realizada inmediatamente después de terminar la tarea.
4. Específica. Diciendo exactamente lo que está mal, evitando las vaguedades como: no sirve para nada, está mal hecho...
5. Deseada. Que el subordinado la desee como medio para mejorar y porque no le supone un conflicto al cumplir las condiciones anteriores.
6. Con confirmación de que se ha entendido. Asegurándose de que el subordinado ha entendido lo que el hemos indicado y sabrá hacerlo bien en posteriores ocasiones.

⁶⁸ Ídem.

- *Comunicación ascendente*: es la que parte de los empleados y se dirige a los directivos. Incluye la comunicación a los superiores de opiniones, sugerencias, ideas, propuestas quejas, y problemas de los empleados. Sería la retroalimentación o Feedback de la comunicación descendente.

Suele ser menos común que la descendente y se descuida más, pero, paulatinamente las empresas se van haciendo conscientes de su importancia. Sin embargo, por otra parte, el tener la posibilidad de comunicar con los superiores, mejora el ambiente laboral, la confianza en la dirección, el sentimiento de pertenencia a la empresa, y por tanto, la motivación en el trabajo.

- *Comunicación horizontal*: es la que se produce entre empleados o trabajadores del mismo nivel o de categorías directa e íntimamente relacionadas.

Es en este tipo de comunicación donde es más factible que aparezca la comunicación informal. La división del trabajo y la comparsa de funciones que, por un lado, hace aumentar la productividad, puede por otro, dar lugar a problemas de coordinación entre departamentos o empleados del mismo nivel. La empresa puede desear que sus empleados se encuentren divididos con el fin de seguir el aforismo de "divide y vencerás".

En ocasiones se intenta incluso promover rivalidades entre los departamentos, secciones o divisiones, pero las posibles ventajas son muy inferiores a las desventajas y sobre todo, a los riesgos de descoordinación que se corren.

4.2.2 COMUNICACIÓN INFORMAL

Ayuda a la toma de decisiones y realización de actividades mediante una interacción comunicativa no oficial. No se encuentra contemplada en los organigramas, ni determinada por la estructura organizacional. Sus mensajes fluyen en cualquier dirección bajo medios de comunicación alternativos propios⁶⁹.

Sin embargo cuenta con dos situaciones polarizantes⁷⁰: 1. puede que se de y se conozca información sobre el desempeño laboral, inquietudes, opiniones y sentimientos reales de cada empleado, actividades no relacionadas con el trabajo y 2. se pueden difundir datos falsos o rumores que tergiversan el verdadero sentido de los hechos.

Es decir, constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo. En este tipo de comunicación la información que se tramite puede tener relación con las actividades de la institución y a la vez no tenerla. El flujo de la información circula por los canales abiertos de la empresa; el compartir la información con todos lo miembros de la organización tiene como fin que todos estén informados de lo que deben y desean hacer, es una manera de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia; de esta manera el ambiente laboral es más favorable para el bienestar de la organización.

Cabe decir, que las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir, que se transforma en un dinamizador de las acciones individuales y colectivas en pro de una integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución; por esto los miembros garantizan su identificación con la organización, debido a que se sienten tomados en cuenta para y en el desarrollo de las metas de la organización.

⁶⁹ HUARACHA, Alarcón, Mario Alberto. (2003). Gestión de la comunicación interna: una propuesta estratégica. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México.

⁷⁰ Ídem.

A través de la información las organizaciones cumplen una serie de metas tales como: estructurar, planear y distinguir patrones de conducta para los públicos internos y externos; y es ahí donde la información se convierte en un instrumento de retroalimentación para la evolución y el control de la organización. Un factor clave en la información es que sea confiable para que actúe como puente de unión entre el ambiente y la organización, es decir que a mayor información confiable menor es la inseguridad laboral.

Ahora bien, se debe buscar orientar los flujos de comunicación interna en un sentido tal que colaboren al logro de los objetivos tanto de la institución como para los trabajadores; afectando de alguna manera sus actitudes y opiniones de éstos para reforzar aquellas que favorezcan el logro de dichos objetivos y modificar las que de alguna manera los obstaculicen.

Hoy día se considera que una organización que planea orientar la comunicación para con sus públicos internos y externos debe compartir información de calidad como un requisito básico de sobrevivencia para tener un buen clima laboral; y es por esta razón que las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros.

4.3 REDES, UN REFLEJO DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Todos estos movimientos de comunicación e información y de interacción se pueden ver reflejados por medio de lo que se conoce como: redes de comunicación, es decir, el estudio de estas redes es un método de investigación que trata de identificar la estructura de la comunicación en un sistema determinado. En él se analizan los datos sociométricos sobre los flujos y patrones de comunicación utilizando las relaciones interpersonales como unidades de análisis.

Las redes son estructuras intencionadas que se diseñan para apreciar mejor las formas de interacción entre las personas de manera personal o intergrupala. Estas forman parte de los tejidos de la comunicación organizacional⁷¹. Posiciones, cercanías y distancias que guardan los individuos para el intercambio de información y comunicación, es decir, las redes son una serie de estructuras llevadas por la organización, para lograr un entendimiento de manera ordenada y fluida. Nos muestran de manera gráfica y representativa quien se comunica con quien, con un cierto grado de libertad.

También son consideradas como una serie de estructuras de comunicación llevadas a cabo por una organización, para lograr un entendimiento de manera ordenada y fluida. Un factor que afecta en mucho las redes de comunicación es el tamaño del grupo. Existen otros conceptos relacionados con las redes de comunicación, como son⁷²:

- *Saturación*: se refiere a la sobrecarga de información que se da frecuentemente en las posiciones centrales de comunicación.

- *Independencia*: grado de libertad con que puede trabajar un miembro del grupo dentro de éste.

⁷¹ GÓMEZ, Ceja, Guillermo: Planeación y organización de empresas. Editorial: Mc Graw-Hill. 8va. Edición. México 1994.

⁷² MC ENTEEN de Madero -Coautor. Comunicación II. Mc Graw Hill- Interamericana. 1996.

Una aplicación tangible de estas redes de comunicación e interacción se ve reflejada a través del análisis y visualización del sociograma, con la diferencia que las redes es una forma de desmenuzar parte por parte toda una estructura comunicativa e interactiva. Y de la misma manera en que se construye un sociograma y se identifican todos sus elementos es posible aplicarlo a la identificación de los elementos de las redes comunicativas a un nivel jerárquico y de conformación de grupos de trabajo y de empatía.

Clasificación de las redes de comunicación es la siguiente⁷³:

- **REDES DE PATRÓN CENTRALIZADO:** Son las más usadas En ellas, una sola persona recibe y transmite más información que los demás miembros del grupo.

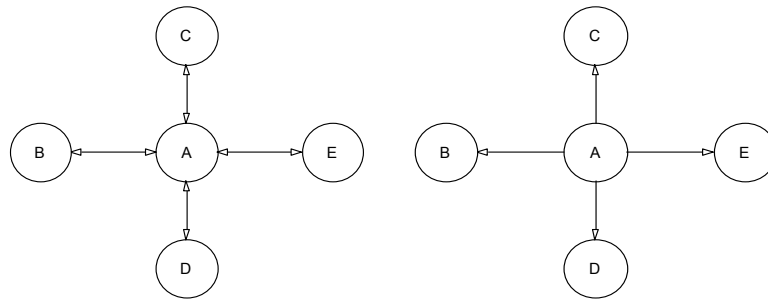
La posición centraliza de una persona en relación con la comunicación la convierte en el líder del grupo -donde a éste, le baste dar órdenes y hacer pequeños ajustes para que las cosas salgan bien-. Por otro lado, los otros miembros del grupo pueden acudir rápidamente a él para obtener una aprobación, consejo o guía de lo que están realizando.

El patrón de comunicación centralizado se presta más a ser implantado en los niveles más bajos de la empresa, y generalmente se asume que bajo este tipo de patrón hay comunicación únicamente entre el líder y los miembros del grupo, pero no entre éstos últimos. Pero, en la realidad no sucede así. Denota rapidez.

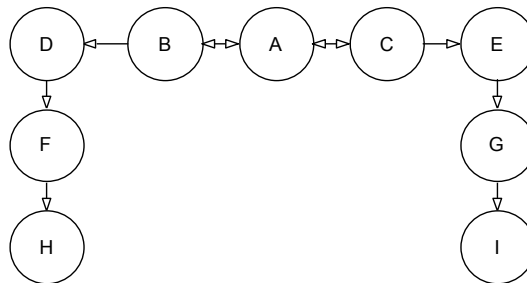
⁷³ GÓMEZ, Ceja, Guillermo: Planeación y organización de empresas. Editorial: Mc Graw-Hill. 8va. Edición. México 1994.

De esta misma clasificación existen otras 3 más que son:

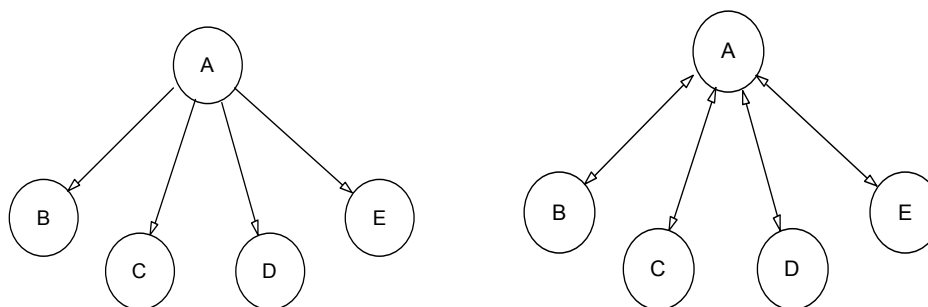
- ∞ **RUEDA:** en este patrón existe un individuo en el centro quien envía y recibe información, y la comunicación (fuente centralizada y estratégica), sólo establecen relación las personas del rededor con en centro, no entre sí. Hace referencia a un sistema autocrático.



- ∞ **HERRADURA:** resalta a la fuente de información y comunicación, aísla a los individuos de los extremos.



- ∞ En los *PATRONES DE RUEDA SIMPLE Y MEDUSA*: el número de miembros que se comunican con el líder es pequeño. En cambio en la rueda múltiple debido a la existencia de un mayor número de miembros el líder podría sobrecargarse o bien sentirse agobiado volviéndose un grupo inefectivo.

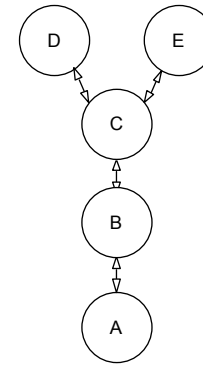
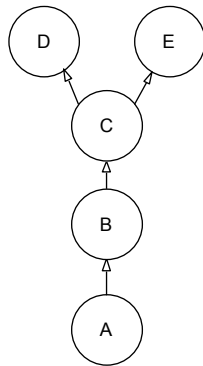


- **ESTRUCTURA EN CADENA:** Este patrón no es rápido ya que exige el paso de órdenes o información a través de varias personas.

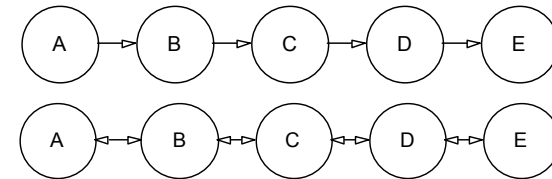
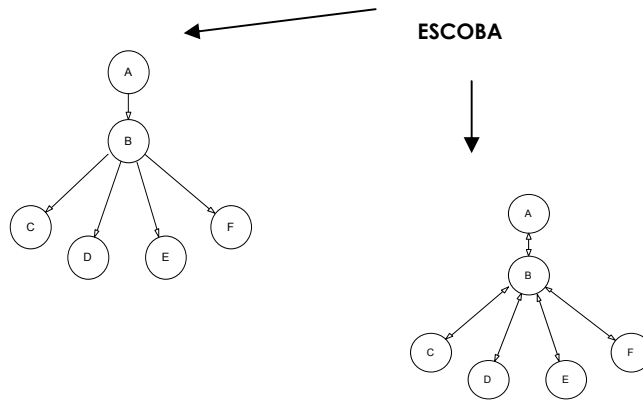
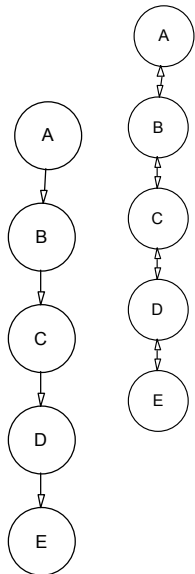
En las estructuras de cadena semicircular o lineal, para que llegue la información a E necesariamente tiene que pasar a través de los próximos inferiores. Además de que existe el problema de la filtración de información errónea o extra El efecto de la filtración consiste en la deformación del contenido ya que cada uno de los retransmisores agrega, quita, reinterpreta y en ocasiones distorsiona los datos.

De esta clasificación se desprenden la red en:

- ∞ “Y”: representa un proceso en un solo sentido, hace referencia a un tipo de comunicación vertical de superiores a personas de menor categoría. Permite a “A” enviar mensajes a “B” y ésta última a “C” y “C” a “D” y “E” las cuales no guardan ninguna comunicación entre sí, todo dependiendo del grado de relación entre ellos.



∞ **CADENA HORIZONTAL O VERTICAL: Y EN ESCOBA** es similar a la actividad del rumor, representa un proceso en serie y/o consecutivo en un solo sentido o ambos el cual se asemeja el envío y recepción de un mensaje, la información original puede perderse en el camino, y los individuos de los extremos sólo pueden comunicarse con una sola persona.



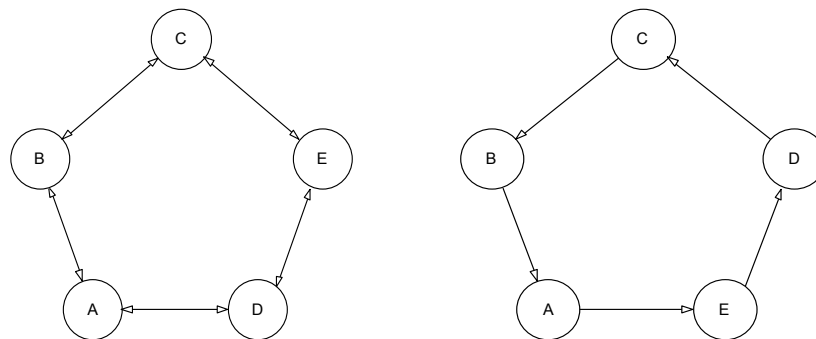
- **PATRÓN CIRCULAR:** Provee de canales de comunicación entre los miembros del grupo, es considerado el más lento, pero más apropiado para resolver problemas complejos.

En este tipo de patrón ninguno de los miembros tiene posición de líder pues los canales de comunicación están repartidos equitativamente, en tal modo surgirá un líder informal.

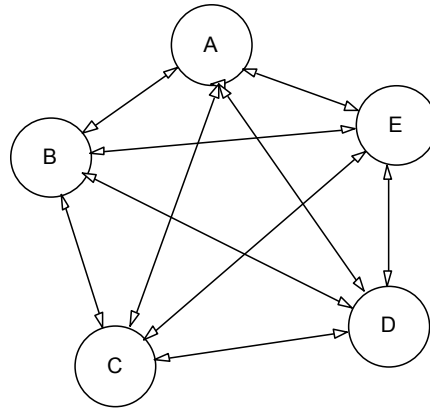
Este tipo de estructura genera una más alta moral entre sus miembros ya que permite una comunicación más libre entre ellos. Alcanzando un nivel más alto de flexibilidad a los cambios actuando ante la contingencias. Se implementa en los grupos en los que es necesario el intercambio constante de información con contenido complejo.

De éste se desprenden dos clasificaciones más:

- ∞ **CÍRCULO:** en este caso no existe nadie en el centro, por lo que, cada uno de los individuos puede comunicarse con las personas que tienen a ambos lados, de tal modo, que se reduce la centralización de la información, o simplemente se puede mantener en un solo sentido



- ∞ *ESTRELLA*: busca identificar la constante interacción, apertura e integración, los miembros de esta estructura pueden comunicarse libremente entre sí y no existe un centro natural, hace más profunda la cohesividad y flexibilidad del grupo, todos los miembros adquieren una sensación de permanencia.



4.4 FLUJOS DE INFORMACIÓN-COMUNICACIÓN

Por otro lado tenemos a los flujos de información-comunicación se clasifican como⁷⁴:

Los *flujos centrípetos* son las corrientes de comunicación-información que se toman de una fuente que provoca atracción, es como un imán, y por lo tanto, denota un liderazgo con la capacidad para convencer, y de los públicos con capacidad de asistir, escuchar, atender. Se puede convocar desde la presencia física hasta con las conversaciones, es decir, la presencia y el discurso.

Los *flujos centrífugos* de esa fuente invitan a salir, cumplir, ser, es decir que, se aplica en el campo de las tareas y responsabilidades y en la toma de decisiones, la autogestión: que hago sin la fuente, además del campo de las capacidades.

Algunos factores que tienen que ver con estos flujos son⁷⁵:

- Centros de convocatoria, en tanto personas o lugares.
- Factores del entorno, características y condiciones de trabajo y permanencia en las organizaciones
- Diseño de espacios comunicativos, uso de espacios en cualquier lugar pero en especial en las organizaciones.

⁷⁴ Apuntes áulicos de Comunicación Organizacional. Redes y patrones de comunicación. 2005.

⁷⁵ Ídem.

El esquema correspondiente a estos flujos de comunicación corresponde a la siguiente, figura 7.

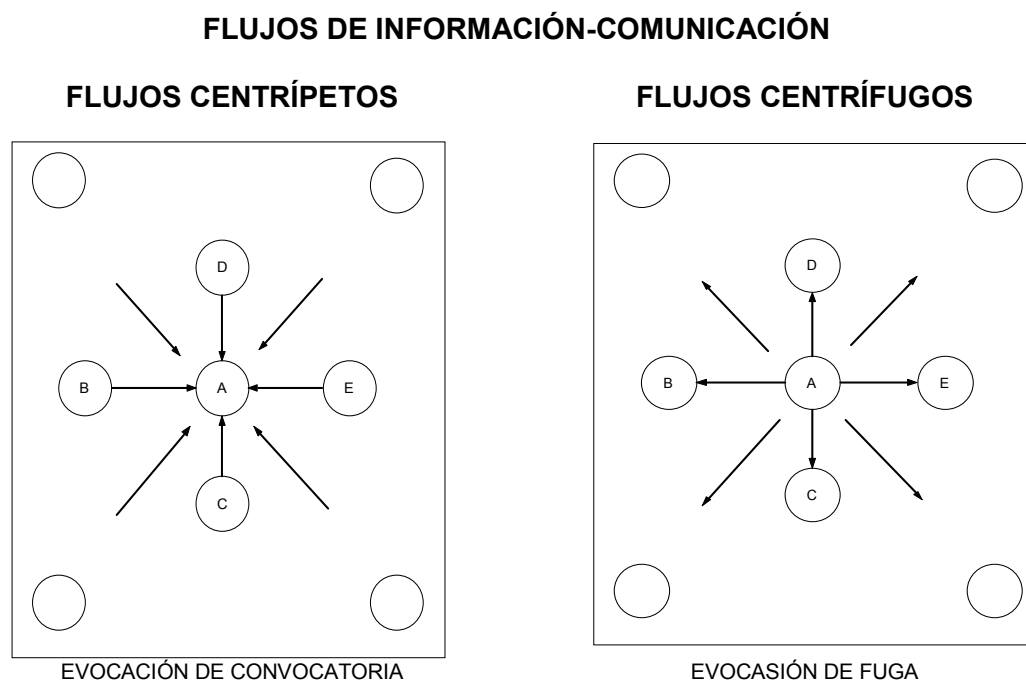
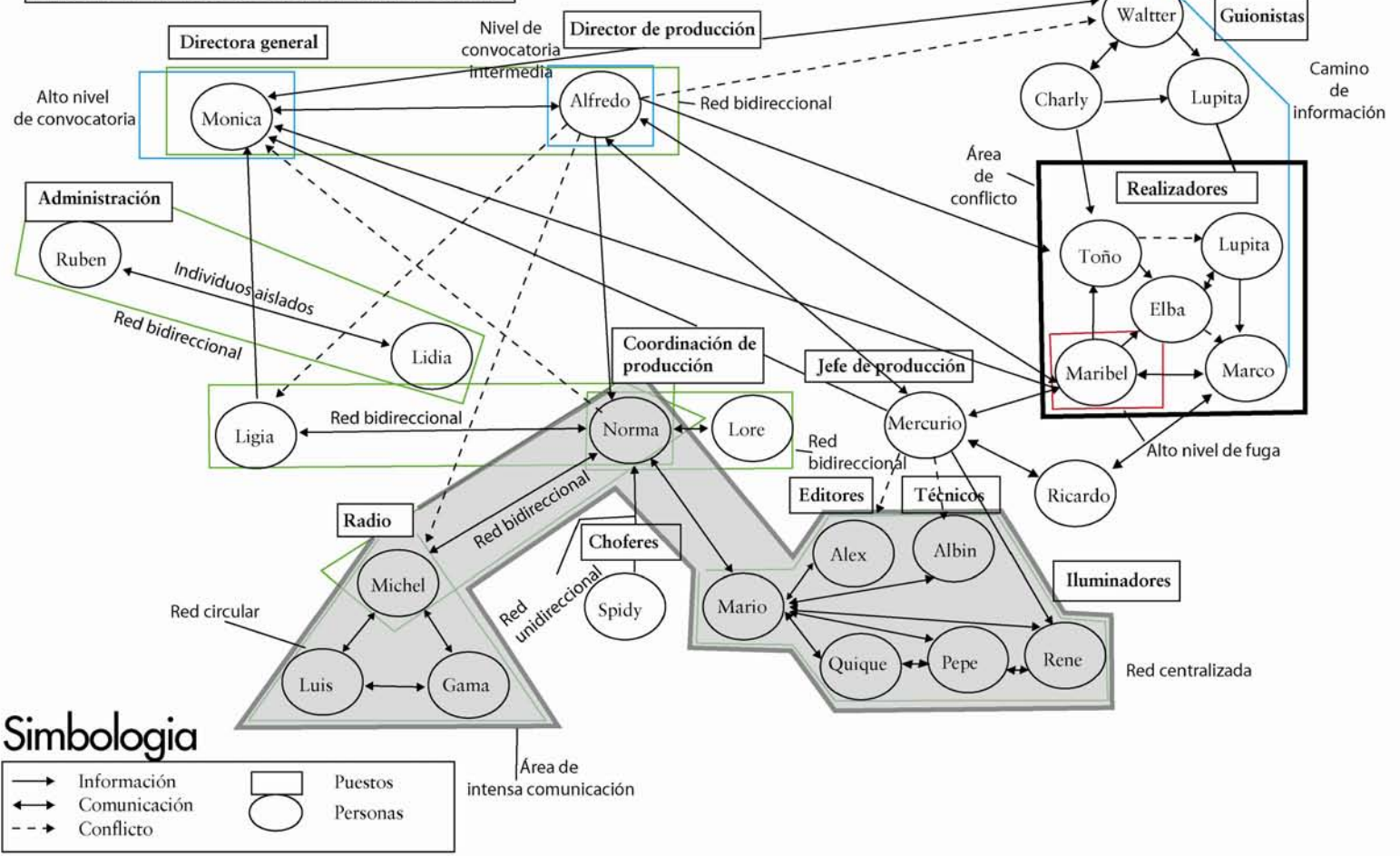


FIGURA 7: FLUJOS DE COMUNICACIÓN

Para la presentación de las estructuras comunicativas con las que cuenta la PROFECO –Área de Radio y TV—nos hemos apoyado de los datos obtenidos para el sociograma.

En el que sólo se incluyó, algún tipo de red comunicativa y de información, los nieles de convocatoria de algunos personajes, y zonas de alta y baja densidad comunicativa y zonas de paso de información y zonas de corte de comunicación e información

REDES Y FLUJOS DE INFORMACIÓN



DESCRIPCIÓN DE LAS REDES DE COMUNICACIÓN, FLUJOS DE INFORMACIÓN-COMUNICACIÓN Y NIELES DE CONVOCATORIA EN EL ÁREA DE RADIO Y TV DE LA PROFECO			
Niveles de convocatoria	Alto nivel de convocatoria	Mónica, Directora General y Mario, Editor	
	Nivel intermedio de convocatoria	Alfredo, Director de Producción	
	Alto nivel de fuga:	Maribel, Realizadora	
Zonas de flujo de:	Comunicación	Ubicación: inferior-central del plano	Grupo de Radio (Michael , Gama, Luís), Coordinación de Producción (Norma y Lore) y Editores, Técnicos e Iluminadores (Mario, Alex, Albin, Quique, René, Pepe)
	Información	Ubicación: superior, derecha del plano	Mónica, Directora General, Walter y Lupita (guionista), Lipita J. y Marco (Realizadores)
	Conflicto	Ubicación: superior, derecha del plano	Maribel, Marco, Elba, Toño y Lupita J, Realizadores
Redes	Red bi-direccional	Formada por: Rubén y Lidia (Administración), otra por Ligia y Norma (Compañeras de coordinación de Producción) entre otras	
	Red unidireccional	Formada por: Spidy, Chofer y Norma, Coordinadora de Producción y otra por: Mercurio, Jefe de Producción y René, Iluminador (estos son tan sólo 2 ejemplos)	
	Patrón Centralizado	Formada por Editores, Técnicos e Iluminadores: Mario, Alex, Albin, Quique, René, Pepe	
	Horizontal	Ligia, Norma y Lore (Coordinación de Producción)	
	Circular	Formada por el grupo de Radio: Luís, Gama y Michael	

OBSERVACIONES:				
Niveles de convocatoria	Alto	Estas personas, generalmente serán identificadas como líderes (formales o informales). Capaces de dirigir un proyecto de trabajo y/o a un grupo de trabajo, dar a conocer las normas de la empresa, estar al pendiente de que se cumplan, ser ejemplo a seguir	<i>Mónica, Directora General</i>	<i>Mario, Editor</i>
			En este caso, tenemos a un líder formal: Mónica Braun, que cuenta con el poder de mando y lo ejerce, de tal forma que, el personal a su cargo, tendrá que estar siempre en contacto con ella para recibir las órdenes de trabajo, o bien, para resolver dudas o aclaración, el único inconveniente es que el poder lo convierte en autoritarismo.	El es una persona rodea de un grupo de trabajo altamente cohesionado, en el que fluye la comunicación con mayor eficiencia y eficacia, es un líder informal con el que se puede llegar a diversos acuerdos y negociaciones.
	Intermedio	Alfredo, Director de Producción	El es un líder formal, que para algunos compañeros de trabajo no cumple con su función ni trabajo, además de que carece de profesionalismo. Para otros, (sus amigos, conocidos como los g8) es una persona que sabe lo que hace y porque.	
	Alto nivel de fuga:	Maribel, Realizadora	Es una persona poco empática con las personas, no confían en ella, no pueden trabajar en equipo, aún cuando su trabajo implica eso (un equipo). Se generan muchos problemas de coordinación, puntualidad, calidad, de eficiencia, eficacia, productividad	

Zonas de flujo de:	Comunicación	Grupo de Radio (Michael , Gama, Luís), Coordinación de Producción (Norma y Lore) y Editores, Técnicos e Iluminadores (Mario, Alex, Albin, Quique, René, Pepe)	Aquí se conectan dos grupos, mediados por Norma, una persona preactiva. Estos equipos de trabajo son muy activos y dinámicos, confiables para sacar el trabajo adelante.
	Información	Mónica, Directora General, Walter y Lupita (guionista), Lipita J. y Marco (Realizadores)	Es una zona en donde sólo se transmiten datos (información) sin esperar retroalimentación alguna.
	Conflicto	Maribel, Marco, Elba, Toño y Lupita J, Realizadores	No pueden trabajar en equipo, aún cuando su trabajo implica un equipo. Se generan muchos problemas de coordinación, puntualidad, calidad, eficiencia-eficacia, productividad, poco confiables, son muy individualistas para aplicar la responsabilidad.
Redes	Red bi-direccional	Formada por: Rubén y Lidia (Administración), otra por Ligia y Norma (Compañeras de coordinación de Producción) entre otras	Generalmente, son considerados como grupos aislados, generados de una especialidad laboral o de acuerdo a las áreas de trabajo existentes, cumplen sólo con su trabajo, no pretenden meterse con nadie y viceversa.
	Red unidireccional	Formada por: Spidy, Chofer y Norma, Coordinadora de Producción y otra por: Mercurio, Jefe de Producción y René, Iluminador (estos son tan sólo 2 ejemplos)	Sólo tratan con alguna persona de otra área cuando requieren algún favor o consultar algo.
	Patrón Centralizado	Formada por Editores, Técnicos e Iluminadores: Mario, Alex, Albin, Quique, René, Pepe	Tiene a un líder con el que interaccionan para resolver alguna cuestión y aunque pertenecen a un equipo no interactúan entre ellos, solo con el jefe formal.
	Horizontal	Ligia, Norma y Lore (Coordinación de Producción)	
	Circular	Formada por el grupo de Radio: Luís, Gama y Michael	

4.5 SOPORTES DE LA COMUNICACIÓN

Finalmente, tenemos a los llamados productos comunicativos o soportes de la comunicación⁷⁶: que son considerados como instrumentos que permiten la activación, el desarrollo y el mantenimiento de la comunicación, tanto a nivel interno como externo en una organización, dependiendo de sus necesidades y recursos.

Cabe destacar que, generalmente, todos y cada uno de estos productos, son establecidos formalmente por la organización dentro de algún tipo de manual como el de papelería corporativa o de imagen interna y procedimiento; por una necesidad de regular la extensión de una imagen uniforme y adecuada.

Por otro lado, es preciso señalar que, en algunos casos hay productos comunicativos *informales* surgidos de una necesidad de expresión, comunicación, organización y coordinación alternativa por parte del trabajador sin que lo tengan de su conocimiento autoridad alguna, pero que posteriormente se puede formalizar.

Algunos de ellos se encuentran enlistados y descritos en el CUADRO 11, para poder visualizar, con cuales cuenta la PROFECO más delante.

⁷⁶RAMOS, Padilla, Carlos. La comunicación desde el punto de vista organizacional. Trillas. México, 1991.

CUADRO 11: PRODUCTOS COMUNICATIVOS: SOPORTES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

MEDIO	OBJETIVO	CARACTERÍSTICAS	USO	COMUNICACIÓN
<p>OFICIO</p>	<p>Es un documento de uso oficial y/o gubernamental.</p> <p>Es una forma de correspondencia que sustituye a la carta en las oficinas de gobierno y en algunas instituciones como: sindicatos, sociedades, clubes, entre otras</p> <p><i>Contribuir con la comunicación entre oficinas de gobierno e instituciones.</i></p> <p>El oficio se diferencia de la carta, por su aplicación no comercial.</p>	<p>Estructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Membrete. ▪ Referencias iniciales o cuadro clasificador. ▪ Asunto. ▪ Fecha. ▪ Destinatario. ▪ Se sustituyen las expresiones de: señor/ a/ ita, por, ciudadano/ a abreviadamente C. o C.C. ▪ Antecedentes del oficio que se contesta. ▪ Se suprime el vocativo o saludo. ▪ Cuerpo del oficio. ▪ Despedida. ▪ Después del término de despedida, se escribe el lema oficial de gobierno. ▪ La jerarquía o categoría del firmante se escribe antes de su nombre. ▪ Antefirma. ▪ Nombre del firmante. ▪ Datos finales de anexo. <p>Clasificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ De correspondencia exterior. ▪ Inicial, de correspondencia interior. ▪ De respuesta, de correspondencia interior. ▪ Con párrafos clasificados. ▪ Con inserción de texto. 	<p><i>Interno</i></p>	<p><i>Formal</i></p>

<p>CARTA</p>	<p>Es un escrito que se utiliza para realizar trámites comerciales, oficiales y personales (familia o los amigos).</p> <p>Es un mecanograma que no tiene distribución de columnas en su texto. Y es la base de los demás documentos.</p>	<p>Clasificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Simple, particular ▪ Simple, comercial ▪ Con referencia inicial ▪ Con aviso de anexos ▪ Con aviso de cargo ▪ Con detalle al calce ▪ Con párrafos clasificados ▪ Con inserción de texto ▪ Sin sangrías, tipo bloc <p>Estructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Membrete ▪ Fecha ▪ Destinatario ▪ Vocativo o saludo ▪ Cuerpo o texto de la carta ▪ Despedida ▪ Antefirmas ▪ Otros datos: documentos adjuntos ▪ Referencias finales 	<p><i>Interno</i></p>	<p><i>Formal:</i> como instrumento administración en la organización</p> <p><i>Informal:</i> cuando se hace entre los compañeros de trabajo.</p>
<p>CIRCULAR</p>	<p>Escrito clásico para reproducirse en mimeógrafo. Es un documento o texto informativo mediante el cual se comunica un asunto.</p> <p>Informar simultáneamente de un asunto a varias personas.</p>	<p>Puede tener la estructura de un oficio con todos sus elementos, lo único que cambia es el nombre y dirección del destinatario; además debe tener la palabra CIRCULAR.</p> <p>Estructura: Fecha Asunto Destinatario Cuerpo del texto Atentamente Cargo del firmante. Nombre del firmante</p>	<p><i>Interno</i></p>	<p><i>Formal</i></p>

<p>MEMORANDO</p>	<p>Es un documento, en el que la manera de comunicar los asuntos de carácter administrativo a personas de la empresa, institución o dependencia de gobierno debe ser breve.</p> <p>Transmitir con exactitud a varias personas una misma información como: las decisiones acordadas en reuniones, juntas o conferencias; además de confirmar y dejar constancia de decisiones y/o acuerdos.</p>	<p>Estructura mínima debe constar de:</p> <p>“A”... “DE”... “ASUNTO”... “FECHA”...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe ser conciso. ▪ Tratar un solo tema. ▪ La información es escrita. ▪ Se elabora en papel membretado. ▪ En hojas de media carta ▪ Algunos formatos llevan impreso el nombre de: MEMORANDUM. ▪ El plural de esta palabra es variable y todos son correctos: Memoranda, Memorándums, Memorandos o Memorándumes. 	<p><i>Interno</i></p>	<p><i>Formal</i></p>
<p>BOLETÍN</p>	<p>Escrito usado para dar información urgente a los integrantes de la empresa. Y avisos, donde se solicita la ayuda de integrantes de la empresa, de algún trámite</p>	<p>Debe ser:</p> <p>Breve. Inmediato Oportuno Buena redacción Que se claro. Utilice formatos adecuados para su pronta lectura (que recurra a los géneros periodísticos)</p>	<p><i>Interno</i></p>	<p><i>Formal</i></p>
<p>REPORTE</p>	<p>Facilitar a la redacción la información correspondiente a hechos que acaban de suceder. El reporte es una lectura de los sucesos de la organización.</p>	<p>Debe contener:</p> <p>Información inmediata y constante, clara y precisa, que permite conocer el funcionamiento y/o avances de la organización.</p>	<p>Su uso puede ser interno o externo, ya que es el medio por el cual se va a dar a conocer lo que sucede.</p>	<p><i>Formal</i>, ya que es una forma de validar y certificar los hechos, de manera escrita para poder consultarlos.</p>

INFORME	Objetivos: informar, analizar, comparar, argumentar y persuadir para extraer recomendaciones/ conclusiones	Documento bien estructurado extenso y ordenado que presenta hechos fiables Clasificación: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Carta-informe ▪ Informe breve ▪ Informe amplio 	<i>Interno</i>	<i>Formal</i>
MANUALES	Documentos de orientación e información a cerca de organización. Deben ser: ordenados, claros, concisos y lógicos.	Ventajas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ahorran tiempo ▪ Dan a todos la misma respuesta ▪ Tienen disposición de consulta Estructura: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Historia y objetivos de la organización ▪ Enunciación de las políticas 	<i>Interno</i>	<i>Formal</i>
MINUTA	Contiene el proyecto de ley o decreto que hayan sido aprobados por una Cámara de Origen y que ha de ser sometido a consideración de una Cámara Revisora. Es una disposición que adopta el HCD y que tiene por objeto contestar, recomendar, pedir o exponer algo	Borrador o extracto de un documento que se hace anotando los puntos principales que serán utilizados en su redacción final. También son proyectos escritos en los que se contienen los acuerdos a los que han llegado las partes.	<i>Interno</i>	<i>Formal</i>
MEMORIA ANUAL	Se destina a ofrecer un balance anual de gestión, es de especial interés para el consejo de administración y accionistas de la compañía. Es un documento evaluador, justificativo, y probatorio.	Clasifica el posicionamiento de la empresa en el mercado, perspectivas de crecimiento y productividad.	<i>Interno</i>	<i>Formal</i>

<p align="center">CORREO ELECTRÓNICO</p>	<p>Su principal objetivo es mantener en contacto e informados a las personas de forma rápida, puesto que es una herramienta que permite enviar o recibir mensajes a cualquiera de los usuarios de Internet en el mundo a cualquier hora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Inmediatez:</i> a diferencia del correo normal, éste tardará solamente unos minutos ▪ <i>Costo:</i> es sumamente barato, ya que existen correos gratis y sólo se paga por tener acceso a Internet. ▪ <i>Capacidad:</i> se pueden enviar mensajes escritos, archivos extensos, de imágenes, sonidos. ▪ <i>Asíncrono:</i> no requiere de la intervención del emisor y receptor al mismo tiempo. ▪ Además un mismo mensaje se puede ser entregado a varios destinatarios. 	<p align="center"><i>Interno y externo</i></p>	<p>Puede ser <i>formal</i> cuando se le considere una vía válida con reconocimiento institucional.</p> <p>e</p> <p><i>Informal</i> cuando se usa para comunicar sobre asuntos no oficiales, cotidianos.</p>
<p align="center">TARJETAS DE PRESENTACIÓN</p>	<p>Son impresos que contienen los datos particulares y/o profesionales de alguna persona, con el propósito de informar sobre sus servicios y funciones, a manera de publicidad, para que cuando se necesite su presencia se tenga a la mano los teléfonos, dirección o correo electrónico donde localizarlo y contratarlo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Forma/Tamaño:</i> es muy práctica, tiene las dimensiones de una credencial, por lo que se pueden guardarse en sitios accesibles. ▪ <i>Vistosa:</i> su formato debe ser ordenado, es decir, que los datos se acomoden de manera limpia y estratégica, que llame la atención ▪ <i>Datos concisos:</i> se debe tener en cuenta los datos más esenciales e importantes y sobresalientes, también datos para localización. 	<p align="center"><i>Externo</i></p>	<p><i>Formal</i>, puesto que es un “documento” donde se ponen los datos de presentación, es la apariencia que se quiere dar al público que nos va a contratar.</p>
<p align="center">INVITACIONES</p>	<p>Informar, persuadir, citar, etc.; a personas especiales para que acudan a un evento, acto, fiesta, junta, etc. No se da de manera inmediata, sino que se avisa con anticipación para que los invitados puedan organizar sus tiempos y asistir en la hora y lugar indicados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Cordial:</i> debe tener un carácter amable para que la gente se interese. ▪ <i>Específica-concreta:</i> debe contener los datos necesarios, como la descripción u objetivo, lugar, hora, propósito y organizadores del evento. ▪ <i>Tiempo:</i> debe hacerse con anterioridad, para lograr la asistencia de los participantes. 	<p align="center"><i>Interno y externo</i></p>	<p><i>Formal</i> cuando se envían por escrito, e <i>informal</i> cuando se hace en forma oral.</p>

AGENDA	Es un libro o cuaderno para escribir textos fragmentados ordenados por fechas. Se puede usar para dejar constancia de las citas futuras u otras actividades planeadas, o incluso para escribir cosas que ya hayan pasado.	Las agendas pueden ir de varios colores - negro, azul y café-, tamaños y formas, cada empresa las diseña de forma que den a conocer su negocio. Almacena citas, notas importantes, cosas a realizar, recordatorios, y se usa para apuntar temas a tratar.	Interno	Formal
VIDEO DE INDUCCIÓN	Dispositivo visual que sirve para formar, preparar e informar a los candidatos que desean formar parte de la organización.	Contiene imágenes de algunas zonas e instalaciones de la empresa, de empleados realizando sus actividades cotidianas.	<i>Interno</i>	<i>Formal</i>
CD CORPORATIVO	Tiene como objetivo dar a conocer a la empresa bajo estrictas normas de regularidad.	Es un disco normal pero con derechos reservados no se puede reproducir ya que tiene un candado electrónico.	Su uso es interno y externo y esta dentro en lo que corresponde a la empresa	Su uso es muy formal dentro de lo que es la empresa
PERIÓDICO MURAL	Hace homenajes a personajes involucrados en la historia de la organización. Anuncia celebraciones importantes del mes o la semana.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colorido, ▪ Textos breves ▪ Su tamaño debe ser de 2 a 3 metros de largo. ▪ Debe contener imágenes 	<i>Interno</i>	<i>Formal</i>
REVISTAS INTERNAS O EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dan a conocer los hechos o investigaciones (según sea el caso) más recientes. ▪ Es más profunda en la cuestión informativa. ▪ Recurre al género del reportaje. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los temas que contengan deben ser referentes a la empresa ▪ Debe tener portada que la identifique ▪ Debe hacer uso del logotipo o escudo de la organización ▪ Debe hacer uso de imágenes que expliquen la información. ▪ El formato debe ser claro; uso de tipografía adecuada, que los títulos resalten. ▪ Un tamaño adecuado para ser consultado con facilidad. 	<i>Interno y/o externo.</i>	<i>Formal</i>

<p>PUBLICACIONES ESPECIALES</p>	<p>La Serie de Publicaciones Especiales reúne estudios monográficos, conferencias y otros materiales preparados por académicos del Instituto y otros invitados a colaborar. El valor de estas publicaciones es aproximadamente de \$3.500 en México, en otros países varía dependiendo la moneda.</p>	<p>Los documentos sobre temas especiales estudian determinadas cuestiones con mayor profundidad. Los temas se escogen teniendo en cuenta su pertinencia, su urgencia y los hechos recientes que han dado lugar a modificaciones de perspectiva o de enfoque y requieren un análisis más detenido. Los materiales que contienen estas publicaciones pueden citarse o reproducirse libremente siempre que se indica la fuente y se envíe un ejemplar de la publicación que contenga los materiales reimpresos a la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas.</p>	<p><i>Interno y externo</i></p>	<p><i>Formal dentro y fuera de la empresa</i></p>
<p>PROMOCIONALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Busca reforzar la realización de actividades que favorezcan el auto cuidado del hombre para la disminución en la incidencia de la enfermedad. Es una actividad destinada a dar a conocer algo o aumentar las ventas de un producto o servicio. ▪ Es una herramienta comercial por la que se trata de informar y persuadir al mercado en lo referente a los productos de una organización junto con todas las técnicas utilizadas por los motores en búsqueda y directorios para promover un sitio. 	<p>Es una de las cuatro patas de la publicidad. Las otras tres partes son realización de anuncios, venta personal y publicidad / relaciones públicas. Las promociones son esfuerzos no personales que no están dirigidos a tener un impacto inmediato en las ventas. Están dirigidas a incrementar la demanda del consumidor, a estimular la demanda del mercado o a mejorar la disponibilidad del producto por un periodo limitado de tiempo.</p>	<p>Su uso es externo y esta afuera en lo concerniente a la empresa</p>	<p>Su uso es muy formal dentro de la empresa</p>

<p>SOUVENIRS (RECUERDOS)</p>	<p>La finalidad es hacer propaganda a partir de artículos de uso común y frecuente, puede ser de un producto especial (nuevo o ya establecido), o bien, de una organización.</p> <p>Son representaciones gráficas materiales, que emiten la identidad e imagen de empresas usando a su público interno y externo como portadores de éstas.</p>	<p>Prácticos: deben ser artículos utilizados habitualmente, de uso común y fácil de emplear, por ejemplo: gorras, playeras, plumas, botones, tazas, separadores de libros, etc.</p> <p>Forma y colores: deben ser agradables en cuanto a su diseño. Tener colores o figuras acordes, que le gusten a la gente, para que puedan ser llevados por la gente de manera constante.</p>	<p><i>Interno y externo</i></p>	<p>Informal y simbólico, al llevarlo dentro y fuera de la organización. De alguna manera la gente externa su empatía con la empresa o el producto.</p>
<p>SPOT DE TV.</p>	<p>Designa un anuncio o aviso breve, por medio de imágenes que sean representativas a un público, y se logre vender un producto.</p>	<p>Duración de 15 segundos y un minuto. Las imágenes deben ser visualmente atractivas para el ojo del público.</p>	<p><i>Externo</i></p>	<p><i>Informal</i></p>
<p>CARTELES</p>	<p>Vende o informa el contenido, beneficios y cualidades de la empresa o el producto.</p> <p>Sirve de Propaganda o Publicidad. Da a conocer la empresa o el producto.</p>	<p>Los estilos son paralelos a los de la pintura: surrealistas, pop, arte, modernismo, etc.</p> <p>Puede ser a color o blanco y negro, llamativo y visible, sin caer en la exageración.</p>	<p><i>Interno y Externo</i></p>	<p><i>Informal</i></p>
<p>SPOT DE RADIO</p>	<p>Designa un anuncio o aviso, hacia el público, para que éste compre algún producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe persuadir al cliente y lograr vender. ▪ Debe ser preciso y conciso entendible. 	<ul style="list-style-type: none"> -Entendible -Fácil de aprenderse -No muy largo 	<p><i>Externo</i></p>	<p><i>Formal</i></p>

*RAMOS, Padilla, Carlos. La comunicación desde el punto de vista organizacional. Trillas. México, 1991.

**GARCÍA, Jiménez, Jesús. La comunicación interna. Díaz de Santos. España, 1998.

El CUADRO 12, enlistan los productos comunicativos existentes y no existentes en la PROFECO. De los 32 que son, 21 de ellos si existen y 11 no, algunos de ellos son: folders, volantes, sobres, souveiers, CD corporativo, periódico mural, escudo, invitaciones, etc. Cabe mencionar que existirán en la medida que sea necesario o indispensable su uso.

Los más utilizados e importantes se encuentran caracterizados en el CUADRO 13, entre estos están: el manual de bienvenida, los boletines, tableros de aviso, folletos, el logotipo y el publireportaje; los tres primeros corresponden a la comunicación interna de la organización y los tres últimos a su comunicación externa.

CUADRO 12: INVENTARIO DE PRODUCTOS COMUNICATIVOS DE LA PROFECO

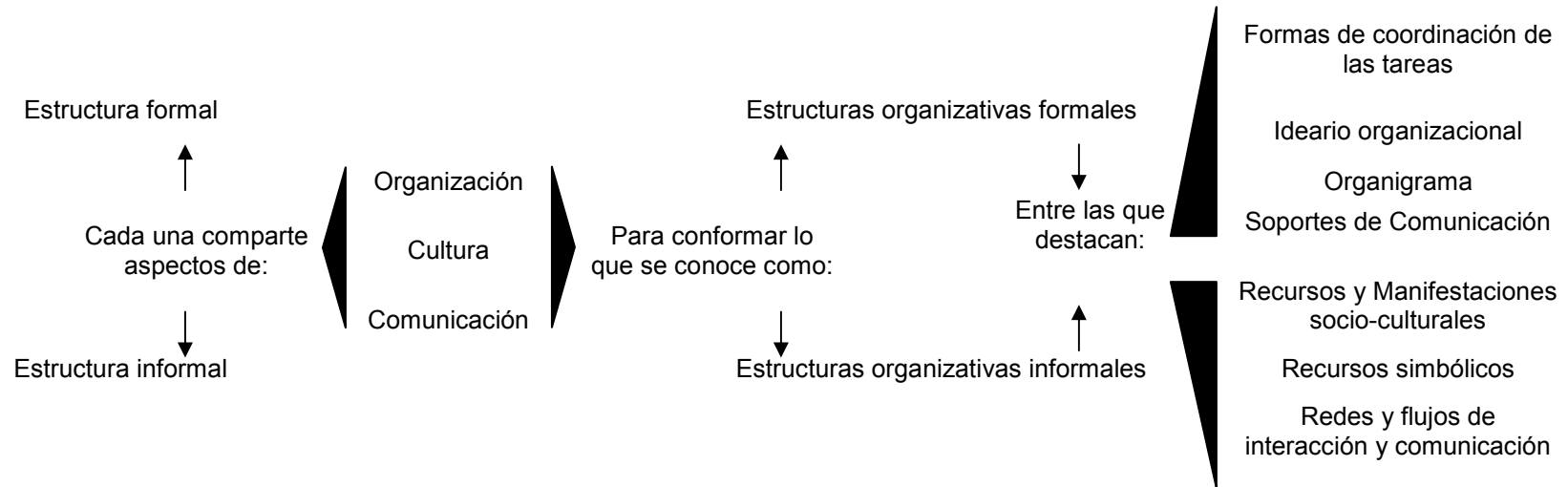
PRODUCTO	SÍ	NO
1. Revista interna	✓	
2. Manual de Bienvenida	✓	
3. Publicidad comercial	✓	
4. Publicidad institucional	✓	
5. Folletería	✓	
6. Póster	✓	
7. Hojas membretadas	✓	
8. Fólderes		x
9. Tarjetas de presentación	✓	
10. Volantes		x
11. Sobres		x
12. Boletín interno	✓	
13. Promocionales	✓	
14. Revista Externa	✓	
15. Sellos	✓	
16. Memorandum y Carta	✓	
17. Circular y Oficio	✓	
18. Minuta	✓	
19. Reporte	✓	
20. Reconocimiento	✓	
21. Correo electrónico	✓	
22. Invitaciones		x
23. Souveniers		x
24. Escudo		x
25. Periódico mural		x
26. Spot de radio y TV		x
27. Video de inducción		x
28. Carteles	✓	
29. Agenda	✓	
30. Promocionales		x
31. Publicaciones especiales	✓	
32. CD corporativo		x

CUADRO 13: CARACTERIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS COMUNICATIVOS MÁS UTILIZADOS

	PIEZA	OBJETIVO	CARACTERÍSTICAS	FUNCIÓN	CARÁCTER	COMÚN. QUE REALIZA.
					Formal / Informal	
INTERNA	MANUAL DE BIENVENIDA	Que los empleados conozcan la empresa de una forma oficial.	Contiene toda la información necesaria par el empleado acerca de la empresa.	Que el empleado tenga un documento oficial para aclarar dudas acerca de la empresa desde su historia, filosofía, y forma de trabajo.	Es de carácter formal ya que es un documento oficial difundido por la empresa.	Recopilar la información y dar un orden y estructura al manual
	BOLETÍN	Informar a los empleados de las actividades de la empresa.	Contiene información relevante de los acontecimientos de la empresa y de los empleados.	Sirve para que los empleados conozcan que se llevó acabo, que	Es de carácter informal ya que cuanta las actividades y cosas que ocurren en la organización.	Estar al pendiente de las diversas actividades y sucesos de la empresa para poder realizarla.
	TABLERO DE AVISOS	Informar de una forma inmediata actividades de la empresa.	Se escribe de forma simple y de la información necesaria, se coloca en lugares estratégicos para que lo puedan ver todos.	Que los empleados estén enterados de las actividades y convocatorias de la empresa.	Es de carácter informal por que solo informa de aspectos informales de la empresa pero que puede cambiar.	Saber donde poner los avisos para que todos lo puedan ver, además de la realización de los mismos.
EXTERNA	FOLLETOS	Difundir información y productos de la empresa a clientes potenciales.	Se hace en forma de tríptico contiene la información necesaria para los distintos servicios y productos de la organización.	Que los vendedores cuenten con herramientas para poder realizar su trabajo.	Es de carácter informal al contener datos y productos de la empresa que el cliente puede manejar.	El contenido del folleto y saber como estructurarlo.
	LOGOTIPO	Crear una imagen que identifique a la empresa.	Contiene el nombre y la imagen de la empresa.	Que los clientes pueden identificar con mayor facilidad a la empresa.	Es de carácter formal ya que es la imagen que da la empresa a los clientes y no se puede estar cambiando.	La forma en como de debe de reglamentar su forma de uso y en que partes se puede utilizar.
	PUBLIRREPORTAJE	Difundir los servicios y productos de la organización.	Habla de temas relacionados con los servicios de la empresa.	Que los clientes conozcan temas en los que la empresa puede ayudarlos en sus servicios.	Es de carácter informal por que no habla directamente de la empresa.	Lograr hacer un reportaje para que los clientes relacionen el tema con los servicios y productos de la empresa.

CONCLUSIONES

Ya se ha concluido el trabajo de identificación y análisis de todos los aspectos posibles de una organización para la elaboración de un diagnóstico organizacional desde las ciertas vertientes básicas que proporciona Annie Bartoli como:



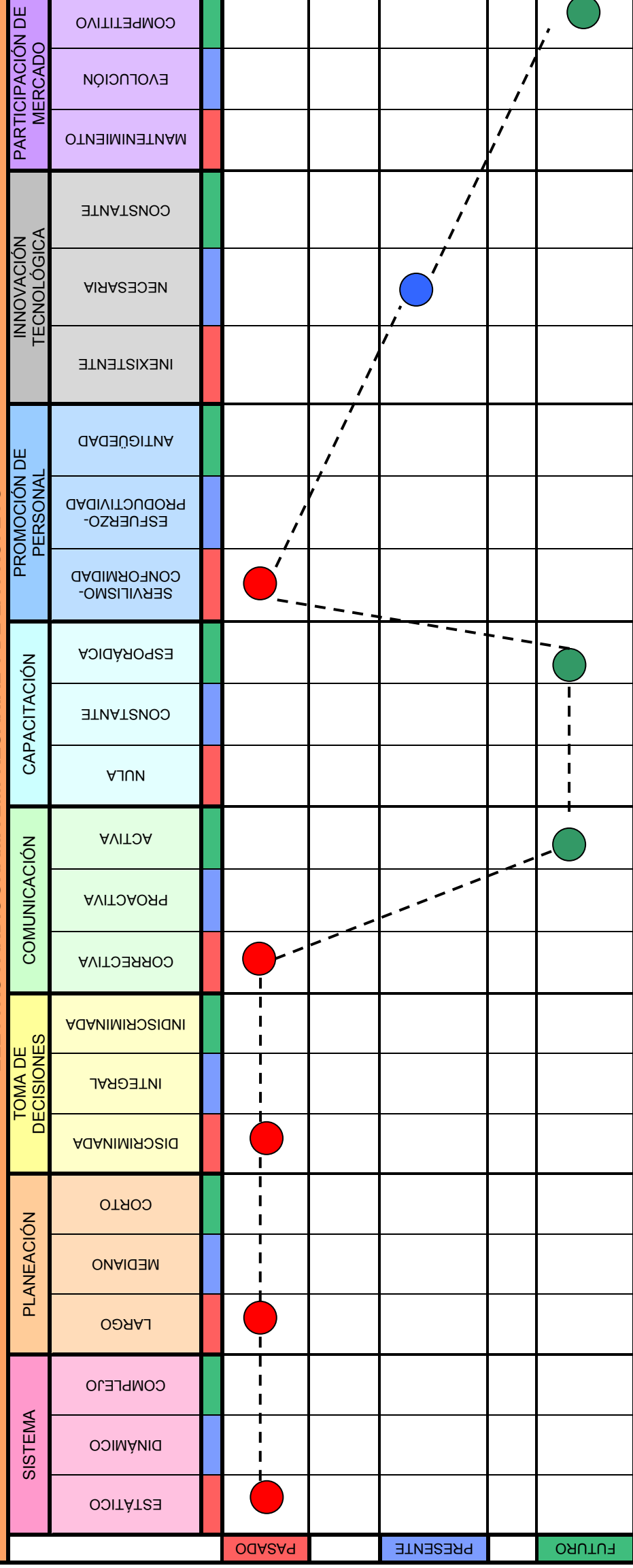
Es hora de presentar las conclusiones u observaciones finales con el apoyo de:

Un Electrocardiograma Empresarial final que servirá como referencia a las observaciones preliminares del electrocardiograma presentado al comienzo del capítulo 2.



FECHA: DICIEMBRE DE 2005

ELECTROCARDIOGRAMA EMPRESARIAL 1 DE LA PROFECO



COORDINADOR GENERAL: PAOLA TORRES MAGALLANES

ANÁLISIS DEL ELECTROCARDIOGRAMA DE LA PROFECO

DESCRIPTOR DE MOMENTO	INDICADORES BASE	DERIVADOS
PASADO	Sistema	Estático
	Toma de Decisiones	Discriminada
	Capacitación	Nula
	Promoción de Personal	Servilismo/Conformidad
PRESENTE	Planeación	Mediano Plazo
	Comunicación	Proactiva
FUTURO	Innovación/Tecnología	Constante
	Participación en el Mercado	Competitiva

DESCRIPTOR DE MOMENTO	INDICADORES BASE	DERIVADOS
PASADO	Sistema	Estático
	Planeación	Largo
	Toma de Decisiones	Discriminada
	Comunicación	Correctiva
	Promoción de Personal	Servilismo/conformidad
PRESENTE	Innovación/Tecnología	Necesaria
FUTURO	Comunicación	Activa
	Capacitación	Esporádica
	Participación en el Mercado	Competitiva

CUESTIONES PRELIIMINARES:

Esta ya es una representación situacional de la Procuraduría Federal del Consumidor de acuerdo a los datos obtenidos de los estudios realizados a lo largo del trabajo de análisis-diagnóstico.

- Bajo este rubro, la Profeco se mantiene como *una organización del pasado* como se mencionó de manera preliminar, sin embargo, los indicadores y circunstancias que la denotan como tal, han cambiado y no -porque algunos se mantienen estables- como: un sistema estático-conservadurista, con una planeación de estrategias a largo plazo, una toma de decisiones discriminada y correctiva cuando se involucra a la comunicación porque sólo se recurre al establecimiento de ordenes sin la activación de la retroalimentación para contar más opciones y perspectivas de alguna situación o circunstancia, un alto grado de servilismo y conformidad en la promoción de personal para ocupar algún puesto y una forma de establecer la comunicación correctivamente.

Es decir, como sistema y característica burocrática permanece inmóvil incapaz de transformarse al ritmo de nuestro sistema socio-económico y sobretodo de la globalización – que le permitiría la aprehensión de nuevos procesos y sistemas de trabajo y administración, simplificación y renovación del sistema jurídico y técnico y sobretodo un mejor servicio de calidad y productividad- y por el cual existe un alto costo negativo (económico y administrativo de recursos) desperdiciado y que se refleja hasta en su imagen interna y externa.

- Como segundo punto, tenemos a la PROFECO como una *organización del presente* en cuanto a innovación tecnológica porque sólo cuentan con la tecnología necesaria para la realización de sus labores y en un momento determinado aún están presentes viejos aparatos que ocupan espacios innecesarios;(es muy difícil brindar un servicio de mantenimiento oportuno) que en el caso del Área de Radio y TV para la producción televisiva (sobretudo) y radiofónica denota poca calidad en sus producciones que se difunden en la TV y la Radio.

- Como una *organización del futuro* la Profeco proyecta una capacitación esporádica ya que se recurre a la adaptación de la experiencia a una nueva tarea o puesto como en la rotación de roles o simple transmisión de información , en el caso de la comunicación tenemos 2 ambivalencias donde una suele ser correctiva (pasado) al interior de la organización y activa cuando es aplicada en la comunicación externa que se transmite en medio masivos porque va cambiando y adaptando a las necesidades del público y al tiempo que se vive, por último en la participación de mercado se mantiene competitiva al ser reconocida como una organización gubernamental que sirve como modelo para otros sistemas de gobierno y calidad y que a su vez trasciende fronteras con y por su peculiar perfil: protección al consumidor.

FORTALEZAS, DEBILIDADES, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES PARA LA PROFECO

ORGANIGRAMA Y COORDINACIÓN DE TAREAS (CUADRO 1 Y 3)

FORTALEZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar ya, con una <i>estructura organizacional formal general</i> - simplificada para una visión global de su estructura, funcionamiento y simbología conceptual- y, <i>una específica o secundaria</i> de cada sección principal que conforma la Profeco para su mejor comprensión. 	DEBILIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visualmente, es muy complejo cuando se trata de citar el organigrama completo, (en el que se desarrolla estructuralmente cada área) puede causar confusión. 2. En su diseño global, es difícil distinguir con claridad como corren cada uno de los procesos de la organización.
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reestructurar visualmente el organigrama (reacomodar), recurriendo a los diversos recursos disponibles de los programas de diseño por computadora guardando las jerarquías y áreas establecidas. No es una reestructuración organizacional, sólo visual. 2. Difundir su ocupación y estructura y, enseñar su manejo y lectura, para estar más familiarizados con sus formas de organización y funcionamiento y así, saber a quien recurrir y a dónde lo podemos localizar, cuando se presente sobretodo algún problema (para resolverlo). Recurriendo también a los soportes comunicativos pertinentes. 	AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esta confusión visual y el desconocimiento de su manejo, lectura y objetivo provoca una confusión e incertidumbre del trabajador, y una secuencialidad de errores en la formas de organización de y en el trabajo que rompe así con la adecuada estandarización, formalización y estructura de la organización y de sus procesos (tramos de control y jerarquías), cayendo en la informalidad del trabajo interna y externamente

CUADRO 2: IDEARIO DE LA PROFECO

CUADRO 2: IDEARIO DE LA PROFECO			
FORTALEZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con un <i>ideario organizacional</i> claro definido y adecuadamente estructurado: misión, visión, valores, objetivos e historia, base de su estructura formal y reflejo de su cultura organizacional. 2. La complementariedad de éste con 3 aspectos, más: Marco Jurídico, Objetivo compatible con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y Asuntos Internacionales, que dan una visión más global del existir de la Profeco. 	DEBILIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca difusión de este ideario 2. Nulo o poco conocimiento y reconocimiento de su existencia y de sus propósitos o finalidades por parte de sus trabajadores (habitantes).
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilización de recursos o soportes comunicativos electrónicos, escritos, visuales y audio-visuales para su difusión: carteles, manuales, mural,... por ejemplo. 2. Uso de los espacios comunicativos de alta convocatoria y continúa circulación de la Profeco, para la señalización y colocación de los soportes comunicativos pertinentes. 3. Crear dichos soportes a manera de llamar la atención y resaltar su contenido (renovando su presentación en determinados tiempos). 4. Reforzar el ideario en reuniones, juntas o sesiones laborales y de capacitación pertinentes (sin caer en un bombardeo extenuante) tratando de expresar la relación que se guarda con él. 	AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca o nula identificación de los trabajadores o habitantes de la organización con la organización misma 2. Poca claridad de motivos y finalidades de su labor en la Profeco para el funcionamiento de la organización en lo general y de su área o sección en lo particular. <p>De alguna manera no caer en la incongruencia entre el decir, el hacer y el ser de los trabajadores y, por lo tanto, de la Profeco.</p>

MANIFESTACIONES SIMBOLICO-CONCEPTUALES DE LA PROFECO (CUADRO 6)

HISTORIA	MISIÓN	VISIÓN	VALORES	OBJETIVOS	NORMAS	COLORES	LOGOTIPO	
FORTALEZAS	<p>Algunas de estas nociones conforman el ideario organizacional pero existen otras, como el logotipo, los colores institucionales, que:</p> <ol style="list-style-type: none"> De alguna manera refuerzan la identidad personal de la Profeco y, por lo tanto, su cultura organizacional. Son visuales que la distinguen y la caracterizan de tantas otras y la hacen visible e identificable ante el público en general, pero sobretodo, ante su público meta. 			DEBILIDADES	<ol style="list-style-type: none"> No se encuentran bien definidos en la mente de algunas de las personas que laboran en la organización – sobretodo- como recursos simbólicos formales, aunque en algún momento se les dio a conocer personalmente. No se reconoce por algunas personas su utilidad –el porqué y el para qué y el cómo- eso lo dejan para el área de diseño (no son adornos). 			
	OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> La formalización en cuanto a su uso, empleo, manejo y diseño de estos recursos se puede conocer a través de los manuales de identidad, diseño y señalización de la Profeco. Hacer difusión de ellos en todas sus dimensiones (empleo, manejo, diseño, etc.) como parte de la cultura organizacional. 			AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> Uso inadecuado de estos recursos, y por lo tanto, desigualdad de su presentación visual. 		

MANIFESTACIONES CONDUCTUALES EN LA PROFECO (CUADRO 7)

CAFÉ EN LAS MAÑANAS	FUMAR EN EL PASILLO.	COMER EN EL MISMO LUGAR DE SIEMPRE.	VER PROGRAMAS EN LA SALA DE EDICIÓN.	COMERSE EL “PLATILLO SABIO”
----------------------------	-----------------------------	--	---	------------------------------------

FORTALEZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reflejo y proyección positiva ante los demás (personas internas y externas a la organización): de unión, integración, inclusión, convivencia, acuerdo, gusto y optimismo por estar en la organización. 	DEBILIDADES	
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar y reforzar la comunicación y la actitud comunicativa, y por lo tanto, la confianza para el trabajador mismo y el trabajo en la organización. 2. Encontrar la mejor solución a los problemas en conversación. 3. De alguna manera evitar las pensiones personales y laborales para no afectar el trabajo. 4. Construcción positiva de la cultura organizacional. 	AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se daría, una desunión notoria y perjudicial de y en la organización. 2. Los problemas no tendrías una solución adecuada y pronta. 3. Se afectaría la cultura organizacional. 4. El trabajo y/o cualquier actividad laboral se vería perjudicada en varios niveles.

MANIFESTACIONES MATERIALES DE LA PROFECO (CUADRO 8 y 9)

PAPELERÍA CORPORATIVA	COLORES CORPORATIVOS	INSTALACIONES Y DISTRIBUCIÓN	SIGNOS DE IDENTIDAD: IDEARIO
PAPELERÍA PUBLICITARIA	LOGOTIPO	MOBILIARIO	UNIFORMES
NOMBRE CORPORATIVO	TIPOGRAFÍA	FACHADA	VEHÍCULOS

FORTALEZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ya se cuenta con ellas. 2. Son signos de identidad y cultura. 3. Son manifestaciones que comunican algo de la Profeco. 4. De algún modo ya son identificados y reconocidos por el público en general. 	DEBILIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. La presentación en estado de deterioro. 2. Poco mantenimiento y cuidado, en su uso. 3. No es constante ni unificado el uso de uniformes.
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las manifestaciones materiales, se pueden convertir e identificar como vehículos de identidad y cultura, para su mejor aprovechamiento y cuidado 2. Fomentar ese status de identidad cultural. 	AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deterioro de y en la imagen de la Profeco, ante el público (a partir de la imagen visual).

SOCIOGRAMA DEL ÁREA DE RADIO Y TV DE LA PROFECO

FORTALEZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se determinó el número, los elementos (individuos), estructura y tipos de grupos de trabajo del Área de Radio y TV de la Profeco. 2. Identificación de los diversos status y roles dentro de los grupos de trabajo en el área, derivados de las diversas formas de relación formal e informal entre sus miembros del área y su aceptación y cumplimiento de cargos, roles o funciones. 3. Lectura simbólica de acercamientos y distancias entre los individuos y/o grupos del área dentro de la organización. 	DEBILIDADES	<p>Derivados de un recurso y consecuentemente, de un fenómeno contingente.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La generación de chismes o rumores de pasillo y conflictos interpersonales que de una manera u otra afecta el trabajo.
OPORTUNIDADES	<p>Instituir estrategias de comunicación e información como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y estructuras nuevas o distintas rutas de info-comunicación (basadas en estructuras de socialización) dependiendo de las necesidades que se necesiten cubrir, con el objeto de efficientar, agilizar, filtrar y asegurar la transmisión de la información. 2. Identificar personajes que ayuden a efficientar esa misma transmisión de información y la generación de la comunicación, y así coordinar mejor el trabajo. 3. Fomentar de manera general los patrones de convivencia para comenzar a generar un clima de trabajo más adecuado. 	AMENAZAS	<p>En lugar de ayudar a efficientar, agilizar y asegurar la transmisión de la comunicación se caería en lo contrario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ruptura o fragmentación de los grupos de trabajo, y en la misma proporción, de las redes de interacción. 2. Errores en la transmisión de la información, que generaría, a su vez, confusión, incertidumbre y estancamiento en el desarrollo de las labores organizacionales.

ORGANIDRAMA DEL ÁREA DE RADIO Y TV DE LA PROFECO

FORTALEZAS	<p>1. Reflejo e identificación de la estructuración de las relaciones informales, de las formas de representación y nombramiento entre los trabajadores, y de algún modo, de las verdaderas razones o intenciones de una persona ante ciertas circunstancias.</p>	DEBILIDADES	<p>1. Encontrarse con determinadas apariencias.</p>
OPORTUNIDADES	<p>1. Identificar situaciones o agentes de conflicto, salvación, afinidad, anhelos, incertidumbres, cambio, miedo y comedia para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generar estrategias de rescate o mejora de la imagen de algún miembro de la organización. - Conocer y reconocer las necesidades, satisfacciones, miedos, deseos, pero sobretodo, potencialidades de las personas que ahí laboran. 	AMENAZAS	<p>1. Perjuicios individuales y/o personales.</p> <p>2. Perder la dimensión de las circunstancias (conflicto) y desvanecer las posibilidades de beneficio mutuo.</p>
REDES DE COMUNICACIÓN/ FLUJOS DE INFORMACIÓN-COMUNICACIÓN			
FORTALEZAS	<p>1. Identificar la estructura de comunicación e interacción en el Área de Radio y TV de la Profeco.</p> <p>2. Identificar posiciones, cercanías y distancias que guardan las personas para el intercambio de información y comunicación.</p>	DEBILIDADES	

OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y estructuras nuevas o distintas rutas de información (basadas en estructuras de socialización) dependiendo de las necesidades que se necesiten cubrir, con el objeto de efficientar, agilizar, filtrar y asegurar la transmisión de la información. 2. Identificar personajes que ayuden a efficientar esa misma transmisión de información y la generación de la comunicación, y así coordinar mejor el trabajo. 	AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ruptura o fragmentación de los grupos de trabajo, y en la misma proporción, de las redes de interacción. 2. Errores en la transmisión de la información, que generaría, a su vez, confusión, incertidumbre y estancamiento en el desarrollo de las labores organizacionales.
SOPORTES DE LA COMUNICACIÓN EN LA PROFECO			
FORTALEZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar ya con ciertos soportes comunicativos dentro de un manual, y recurrir a su uso. 	DEBILIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. En algunos casos, no se conoce la apropiada utilidad de los soportes comunicativos como lo que son (con potencialidad) y los elementos que los componen. 2. No se mantiene continuidad en el uso uniformidad en su presentación.
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfocar estos soportes, para la activación, desarrollo y mantenimiento de la comunicación, tanto a nivel interno como externo, dependiendo de las necesidades y recursos. 2. Fomentar la comunicación e interacción (formal e informal) entre los miembros de la organización. 	AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Confusión y poca eficiencia en su uso. 2. No contribuir a una buena construcción y proyección de la imagen de la Profeco.

BIBLIOGRAFÍA

BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Editorial: Paidós. Barcelona, 1992.

CASANOVA, María Antonieta. La sociometría en el aula. Editorial: Muralla. Madrid 1991.

FERNÁNDEZ, Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. (Compendio). México. Editorial: Trillas 1991. Biblioteca básica de comunicación social. / ANDRADE, Rodríguez de San Miguel: Horacio. Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación

GARCÍA, Jiménez, Jesús. La comunicación interna. Editorial: Díaz de Santos. España, 1998.

GALLARDO Cano, Alejandro. Curso de teorías de la comunicación. Editorial. Cromocolor. México, 1997.

GOLDHABER, Gerald M. Comunicación Organizacional. 2da. Edición. Editorial: Diana, México, 1977.

GÓMEZ, Ceja, Guillermo. Planeación y organización de empresas. Editorial: Mc Graw-Hill. 8va. Edición. México 1994.

GONZÁLEZ, Alonso Carlos. Principios básicos de la comunicación. Editorial. Trillas. México, 1984.

HUARACHA, Alarcón, Mario Alberto. (2003). Gestión de la comunicación interna: una propuesta estratégica. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México.

MC ENTEEN, de Madero -Coautor. Comunicación II. Editorial: Mc Graw Hill- Interamericana. 1996.

MORGAN, Gareth. Imágenes de la organización. Editorial: Alfaomega. México, 1998.

PAOLI, Antonio. La comunicación. Editorial: Edicol. México, 1977.

RAMOS, Padilla, Carlos. La comunicación desde un punto de vista organizacional. Editorial: Trillas. México, 1991.

REBEIL, Corella, María Antonieta. El poder de la comunicación en las organizaciones en su totalidad. Universidad Iberoamericana, México, 2005.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. Editorial: Prentice Hall. México, 1987.

RODRÍGUEZ, Mancilla, Darío. Diagnóstico organizacional. 3ra. Edición. Editorial: Alfaomega-Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile, 1999.

SERRANO, Martín. Coautor. Teoría de la comunicación. Epistemología y análisis de la referencia. Editorial. UNAM FES-Acatlán. México 1993.

Apuntes áulicos:

Prof. Vásquez, Arteaga, Manuel. Notas áulicas de Prácticas Profesionales para el Comunicador Organizacional: Comunicación Organizacional, 2005.

Apuntes áulicos de Identidad Corporativa del Taller de Imagen Corporativa, 2005 complementado con: GÓMEZ, Ceja, Guillermo: Planeación y organización de empresas. Editorial: Mc Graw-Hill. 8va. Edición. México 1994

Apuntes áulicos de Comunicación Organizacional. Redes y patrones de comunicación. 2005.

Apuntes áulicos en Prácticas Profesionales para comunicadores organizacionales: Cultura organizacional.2005.

Apuntes de Prácticas Profesionales para Comunicadores Organizacionales: El sociograma. 2005.

Página electrónica:

La PROFECO. Nov 2005. <http://www.profeco.gob.mx>. (3 de noviembre 2005).